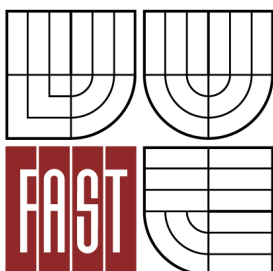




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA STAVEBNÍ  
ÚSTAV STAVEBNÍ EKONOMIKY A ŘÍZENÍ

FACULTY OF CIVIL ENGINEERING  
INSTITUTE OF STRUCTURAL ECONOMICS AND MANAGEMENT

## NĚKTERÁ SPECIFIKA KOMUNIKACE VE STAVEBNÍM PODNIKU

SOME SPECIFICS OF COMMUNICATION IN CONSTRUCTION COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE  
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

Ondřej Pětroš

VEDOUCÍ PRÁCE  
SUPERVISOR

PhDr. DANA LINKESCHOVÁ, CSc.

BRNO2013



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ FAKULTA STAVEBNÍ

<b>Studijní program</b>	B3607 Stavební inženýrství
<b>Typ studijního programu</b>	Bakalářský studijní program s prezenční formou studia
<b>Studijní obor</b>	3607R038 Management stavebnictví
<b>Pracoviště</b>	Ústav stavební ekonomiky a řízení

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

<b>Student</b>	Ondřej Pětroš
<b>Název</b>	Některá specifika komunikace ve stavebním podniku
<b>Vedoucí bakalářské práce</b>	PhDr. Dana Linkeschová, CSc.
<b>Datum zadání bakalářské práce</b>	30. 11. 2012
<b>Datum odevzdání bakalářské práce</b>	24. 5. 2013
V Brně dne 30. 11. 2012	

.....  
doc. Ing. Jana Korytářová, Ph.D.  
Vedoucí ústavu

.....  
prof. Ing. Rostislav Drochytka, CSc.  
Děkan Fakulty stavební VUT

## **Podklady a literatura**

- Linkeschová D.: K otázkám managementu ve stavebnictví
- Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů
- Veber, J.: Management
- Konečný, Wagnerová: Management v praxi
- Vodáček, Vodáčková: Management
- Stýblo, J.: Moderní personalistika
- Časopisy: Moderní řízení, HRM, HN a další

## **Zásady pro vypracování**

Cílem práce je teoreticky vymezit zadané téma v oblasti managementu. V praktické části pak provést výzkumné šetření, analyzovat jeho výsledky a posoudit jejich praktické uplatnění ve stavební oblasti.

Rámcová osnova zadání:

1. Úvod, cíl práce
2. Teoretická část - vymezení základních pojmů
  - zvláštnosti a význam zvolené problematiky
  - specifika ve stavebnictví
3. Empirická část - pracovní hypotézy
  - charakteristika zvoleného souboru
  - empirické šetření
4. Dílčí závěry a doporučení
5. Závěr

Požadovaným výstupem je publikace splňující požadavky na vysokoškolskou kvalifikační práci ve smyslu tohoto zadání a příslušných směrnic a norem.

## **Předepsané přílohy**

Licenční smlouva o zveřejňování vysokoškolských kvalifikačních prací

.....  
PhDr. Dana Linkeschová, CSc.  
Vedoucí bakalářské práce

## **ABSTRAKT**

Tématem bakalářské práce je „Některá specifika komunikace ve stavebním podniku“. V první, teoretické části je vymezeno zadané téma oblasti managementu a stručně popsány pojmy komunikace, druhy komunikace, naslouchání, zpětné vazby, synergie, práce v týmech, management a manažerské komunikace. Všechny tyto pojmy byly vztaženy k problematice stavebnictví.

V druhé, empirické části je provedeno výzkumné šetření. Na začátku jsou stanoveny jednotlivé hypotézy. Tyto hypotézy jsou ověřeny formou dotazníkovou a řízeného rozhovoru. Po vyhodnocení šetření je provedeno ověření správnosti hypotéz a jsou vyvozeny dílčí závěry a doporučení. Jednotlivá doporučení jsou rozvedena do konkrétních opatření.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Komunikace, synergie, práce v týmu, naslouchání, zpětná vazba

## **ABSTRACT**

The topic of the thesis is "Some specifics of communication in the construction business." In the first theoretical part is defined the specified topic in management and briefly described the concept of communication, types of communication, listening, feedback, synergy, work in teams, management and communication management. All these concepts were related to the issue of the construction industry.

The second part, is devoted to empirical research. At the beginning hypothesis are set. These hypotheses are verified by questionnaire and structured interview. After evaluating the survey is used to verify the correctness of hypotheses and draw partial conclusions and recommendations. The recommendations are elaborated into concrete actions.

## **KEYWORDS**

Communication, synergy, teamwork, listening, feedback

## **BIBLIOGRAFICKÁ CITACE VŠKP**

PĚTROŠ, Ondřej. *Některá specifika komunikace ve stavebním podniku.*

Brno, 2013. 65 s., 2 s. příl. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební ekonomiky a řízení. Vedoucí práce PhDr. Dana Linkeschová, CSc..

**Prohlášení:**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracoval samostatně a že jsem uvedl všechny použité informační zdroje.

V Brně dne 23.5.2013

.....  
podpis autora

Ondřej Pětroš

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval paní PhDr. Daně Linkeschové, CSc. za její rady a odborné vedení. Dále pak stavebním firmám za poskytnutí potřebných informací a v neposlední řadě panu Petru Zavadilovi, který mi byl ochoten za účelem vypracování této bakalářské práce poskytnout rozhovor.

# OBSAH

<b>1</b>	<b>ÚVOD.....</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>9</b>
2.1	Komunikace ve stavebním podniku .....	9
2.2	Komunikace.....	9
2.3	Druhy komunikace .....	10
2.3.1	Verbální komunikace .....	10
2.3.2	Neverbální komunikace .....	11
2.3.3	Interpersonální komunikace .....	11
2.4	Aktivní naslouchání.....	12
2.5	Zpětná vazba.....	13
2.6	Tvůrčí komunikace.....	15
2.7	Práce v týmu .....	17
2.8	Management .....	19
2.8.1	Management jako věda .....	19
2.8.2	Management jako proces.....	20
2.9	Manažerská komunikace .....	20
<b>3</b>	<b>EMPIRICKÁ ČÁST .....</b>	<b>22</b>
3.1	Hypotézy a předpoklady.....	22
3.2	Dotazovací metody .....	22
3.2.1	Online dotazování .....	22
3.2.2	Písemné dotazníky .....	23
3.2.3	Osobní dotazování.....	23
3.3	Vyhodnocení průzkumu .....	23
3.3.1	Kvantitativní průzkum, vyhodnocení jednotlivých otázek .....	25
3.4.2	Kvalitativní průzkum, vyhodnocení jednotlivých otázek .....	38
3.4	Řízený rozhovor .....	49
3.4.1	Profil dotazované osoby.....	49
3.4.2	Rozhovor .....	49
3.4.3	Záznam rozhovoru .....	50
<b>4</b>	<b>OVĚŘENÍ HYPOTÉZ A DOPORUČENÍ Z TOHO VYPLÝVAJÍCÍ.....</b>	<b>52</b>
<b>5</b>	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>56</b>



<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>58</b>
<b>SEZNAM ILUSTRACÍ A GRAFŮ .....</b>	<b>60</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK.....</b>	<b>62</b>
<b>PŘÍLOHY .....</b>	<b>63</b>

# 1 ÚVOD

*Stavebnictví patří mezi obory, které jsou vysoce závislé na momentálním stavu svého okolí – ekonomické i politické situaci státu, momentální poptávce na trhu, módních trendech, situaci na trhu surovin i práce. Pracovníci zde stejně tak závisejí na svých dodavatelích, cenách veškerých vstupů (také výstupu své konkurence, která je zde velká), v neposlední řadě i na klimatu, ročním období a dokonce i aktuálním stavu počasí. [1, s. 9]*

Tyto všechny vlivy významně ovlivňují ráz stavebního oboru jako celku. Neméně významným faktorem, ovlivňující tento obor jsou samotní lidé. V první řadě se zde můžeme setkat s lidmi všech úrovní vzdělání, počínaje manuálními pracovníky přímo ve výrobní části, až po vysoce vzdělané výzkumné pracovníky a manažery. Samotný tento fakt může způsobit řadu komplikací a nedorozumění. Dle mého názoru je stavebnictví velmi stresové prostředí, které neulehčuje komunikaci mezi jednotlivými pracovníky. Mezi základní stresové faktory patří samotné fyzické místo, kde se proces výstavby odehrává. Stavbyvedoucí a samotní dělníci pracují často neizolovaní od vnějšího klimatu a pouze se základním zázemím. To ovlivňuje účastníky na jejich podprahovém vnímání a dále pak může působit na jejich jednání a rozhodování.

## **2 TEORETICKÁ ČÁST**

### **2.1 Komunikace ve stavebním podniku**

Interní komunikace je pro každou firmu jedním z klíčových faktorů na cestě k úspěchu, stavební firmy v tomto nevyjímají.

Interní komunikace ve stavebním podniku je obecně náročnější. Jak do přenosu informací, které se s každým novým projektem mění například oproti kusové výrobě. Dalším faktorem, který komunikaci v tomto oboru stěžuje, je skutečnost, že během výstavby může dojít k nepředvídaným situacím na které je potřeba rychle reagovat pomocí improvizace přímo na místě. Třetím faktem, který neulehčuje komunikaci je rozdílnost ve vzdělání, sociálním postavení, úrovni vyjadřování mezi řídicími pracovníky a dělníky. Sdělení řídicího pracovníka musí být jasné a výstižné i přesto že se jedná o velmi sofistikovaný technický problém, tak aby jej dokázal pochopit každý zúčastněný jednotlivec. Toto je předpokladem k úspěšnému dokončení projektu.

Pokud se jedná o stavbyvedoucího nebo přímo o majitele, zástupce firmy, k tomuto může dojít v případě menších stavebních firem, musí mít tyto osoby patřičné komunikační schopnosti.

Na druhou stranu tito lidé jsou ve styku s investory, technickým dozorem a jinak komunikují za firmu na venek. Čímž do značné míry vytváří image celé firmy. Mohou tak získávat případné nové zákazníky, bez nichž firma nemůže fungovat. Anebo naopak v případě špatného vystupování může firma díky těmto pracovníkům přicházet o potenciální zákazníky.

### **2.2 Komunikace**

Komunikace pochází z latinského *communicare*, což znamená sdílet, radit se a ze slova *communis*, společný.

Neexistuje jednoznačný popis nebo definice slova komunikace. Vždy se ale jedná o snižování neurčitosti, přenosu informací mezi osobami.

## 2.3 Druhy komunikace

Komunikaci můžeme podle prostředku dělit na verbální a neverbální. Dále pak podle charakteristik na intrapersonální (vnitřní komunikace člověka sama se sebou), interpersonální (komunikace mezi dvěma a více osobami) a masová komunikace (jednosměrná komunikace k většímu počtu osob).

Pro potřeby mé bakalářské práce budou dále rozebrány jen vybrané typy komunikace a to: **verbální, neverbální a interpersonální.**

### 2.3.1 *Verbální komunikace*

Verbální pochází z latinského verbum, slovo.

K dorozumění se užívá mluvené slovo nebo písmo.

Sdělení člověka však vyjadřuje verbálně (slovy) pouze 10%, přibližně 40% vokálně (zvukovým projevem hlasu) a okolo 50% neverbálně (řečí těla). Proto bych doporučil v komunikaci ve stavebním podniku, klást důraz na verbální projev především v písemné a telefonické komunikaci. Kdy je druhá strana odstíněna od osobního kontaktu mluvčího.

V rámci verbální komunikace rozlišujeme dva druhy. Formální a neformální.

#### **Formální komunikace**

- má stanovená pravidla, specifické cíle a bývá plánovaná. V rámci stavebnictví se s tímto typem komunikace můžeme setkat při jednáních s investory, přijímacím pohovoru atd.

#### **Neformální komunikace**

- je velice běžná. Vyskytuje se v každodenním životě. Je více tvůrčí než komunikace formální. Ve stavebním podniku bych ji doporučil, pokud to situace dovolí, v rámci užších jednání s investory, kdy se již řeší konkrétní věci ohledně projektu. Můžeme tak mnohem rychleji a kvalitněji dojít k oboustranné shodě

Na druhou stranu i verbální a neformální komunikace má své základní pravidla. Pokud nebudou dodržovány jak ze strany sdělovatele, tak ze strany příjemce nemůže dojít k přenosu informací.

Každé slovo je možné chápat nejen z hlediska jeho významu, ale i z hlediska smyslu. Aby byla komunikace z hlediska sdělovatele účinná, je třeba respektovat tyto zásady:

- sdělení musí být příjemcem vůbec vnímáno
- sdělení musí být přijato jako pozitivní vzhledem k postojům příjemce
- příjemce musí pociťovat přijetí informací jako svůj vlastní zájem a akceptovat je
- má-li dojít k jednání jako následku přijetí informace, musí existovat odpovídající motivace příjemce. [2]

### **2.3.2 Neverbální komunikace**

Neverbální komunikace je tzv. řeč těla. Dorozumívání se beze slov, pomocí mimiky, gestikulace atd..

Skrze neverbální komunikaci předáváme druhým informaci o tom, jak vnímáme okolí, sebe sama a o našem celkovém rozpoložení. Zda jsme uvolnění, ve stresu atd.. Ostatní to buď vnímají vědomě, nebo podvědomě. V obou případech to ovlivňuje vnímání celkového našeho sdělení.

Během osobního kontaktu je tedy velmi důležité dbát na celkový dojem vystupování a neverbální komunikaci. Jak již bylo zmíněno, okolo 50% je naše sdělení tvořeno neverbální komunikací.

### **2.3.3 Interpersonální komunikace**

Interpersonální komunikace se odehrává mezi dvěma a více osobami.

Ve stavebnictví se vyskytují oba typy interpersonální komunikace. Mezi dvěma osobami, ale také mezi více osobami tzv. skupinová komunikace.

Skupinová komunikace může například probíhat při pracovních poradách nebo přímo na stavbě, kdy mistr, stavbyvedoucí komunikuje se svou pracovní četou.

*V čele týmu by měl stát pracovník, který má:*

- cit pro jednání s lidmi
- má přirozenou autoritu
- vysokou emoční inteligenci,
- neschovává se za problémy

- *je dostatečně otevřený*
- *při řešení problémů nenarušuje citovou hladinu (nejitřní emoce) [3]*

Motivů pro interpersonální komunikaci je mnoho. V profesním životě je hlavní motiv tzv. kognitivní. Potřeba se vyjádřit, sdělit své myšlenky okolí.

## 2.4 Aktivní naslouchání

Aktivní naslouchání jinak řečeno empatické naslouchání je nejvyšší formou naslouchání. Při tomto druhu naslouchání věnujeme pozornost nejen slovům, ale snažíme se vědomě vcítit do pocitů a myšlenek řečníka, druhé strany.

V rámci naslouchání rozlišujeme více úrovní:

1. **Ignorování** – *posluchač vůbec neposlouchá, ani se nesnaží tak vypadat nebo tvářit*
2. **Přetvařování** – *v tomto případě posluchač předstírá, že věnuje pozornost řečníkovi, ale myšlenky soustřeďuje na něco jiného*
3. **Selektivní naslouchání** – *posluchač svou pozornost zapíná, jen když chce a na to co ho zajímá*
4. **Pozorné naslouchání** – *posluchač věnuje velkou pozornost slovům a vnímá jejich význam*
5. **Empatické naslouchání** – *posluchač chce vědomě pochopit řečníka, druhou stranu. Tím pádem nevěnuje pozornost jen slovům, ale snaží se proniknout do jeho nitra a pochopit jej, jeho systém hodnot. Aby získal přesnou informaci, sdělení.*

[1 s. 46]

Aktivní naslouchání znamená neslyšet to, co chceme, ale to co říká druhá strana a jak to vnímá ona. Častou chybou bývá, že se posluchač snaží porovnávat to, co slyší se svými zkušenostmi a názory. A tím pádem není schopen vytvořit si přesný obraz toho, co říká a jak se cítí druhá strana.

Aktivní naslouchání nám pomůže se soustředit na skutečnou podstatu problému a lépe ho pochopit.

Důležité pro aktivní naslouchání je vytvořit vhodnou atmosféru pro mluvčího. Je podstatné, aby se tato konverzace odehrávala v prostoru bez zbytečně rušivých elementů jako počítač, mobilní telefony atd.. Je také důležité ukázat, že posloucháte. Přestat mluvit. Věnovat pozornost neverbální komunikaci, řeči těla. V neposlední řadě je důležité vytvořit si pro tento typ naslouchání mentální prostor. Nepřemýšlet nad tím co bych řekl já nebo dokonce jak bych to řekl, ale zaměřit se na druhou stranu.

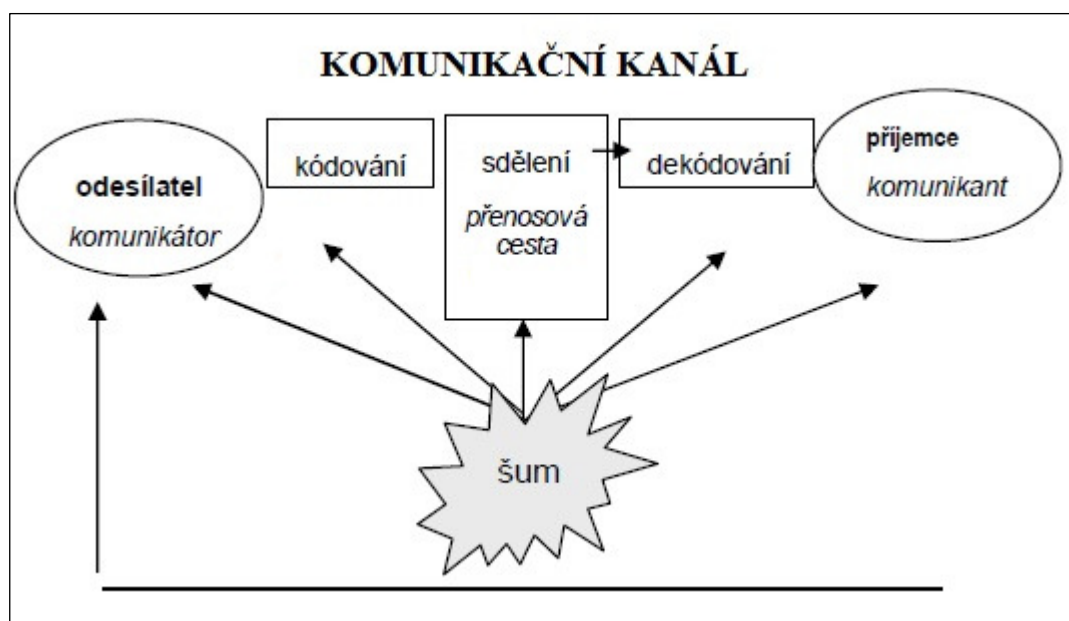
Máme-li být úspěšní v komunikaci je velmi důležité věnovat pozornost právě naslouchání. Schopnost sdělovat je u člověka pěstována takřka od narození. Schopnost naslouchat, ale v nás není ani zdaleka tak rozvíjena.

Schopnost naslouchání je minimálně stejně důležitá pro řídící a vedoucí pracovníky jako sdělovací schopnosti. Pokud manažer nebude věnovat pozornost tomu, co mu sděluje okolí, nebude schopen adekvátně reagovat na situaci. V konečném důsledku pak bude vznikat zbytečné napětí mezi zaměstnanci a vedením. V nejhorším případě to může ohrozit probíhající projekt.

## **2.5 Zpětná vazba**

Komunikaci mohou narušovat tzv. komunikační šumy. Proto je důležité, aby během komunikace byla poskytována tzv. zpětná vazba, feedback pro ověření zdali druhá strana příchozí informaci pochopila, tak jak by k němu byla odeslána.

Odesílatel odešle informaci pomocí svého kódu. Ta dorazí k příjemci po přenosové cestě a příjemce ji musí dekodovat. Každou fázi přenosu může narušovat šum a tím informaci zkreslit. V důsledku toho ji pak příjemce dekóduje špatně nebo vůbec.



**Obr. 2-5:** Vliv šumu na přenos informace [4]

Smyslem zpětné vazby je v první řadě předejít nedorozumění, nepochopení druhé strany.

Ujasnit si některé věci, abychom byli schopni definovat pozici druhé strany. Poté můžeme hovořit spolu a ne každý sám za sebe.

Nepřímo vyjádřit, že to co druhá strana říká je pro nás důležité a také, že je pro nás samotná osoba důležitá.

V rámci zpětné vazby existují dvě pozice.

Zaprvé komunikátor se chce ujistit, že komunikant mu porozuměl.

Zadruhé komunikant se chce ujistit, že komunikátorovi porozuměl správně.

Pro vytvoření zpětné vazby nám pomůžou techniky jako:

parafrázování, převyprávění informace vlastními slovy, zopakování toho co nám řekla druhá strana

- otázky:

- zjišťovací, na tento typ otázek se dá odpovědět pouze ano / ne
- doplňovací, otevřená otázka, nedá se na ní odpovědět pouze ano / ne
- sugestivní, samotná otázky již vyjadřuje postoj, názor. Je dobré se těchto otázek vyvarovat, mohou mít totiž manipulativní vliv na druhou stranu.



- aktivní naslouchání, toto bylo již popsáno výše

Důležitost zpětné vazby dokazuje fráze: „*Pravda není to, co říká A; pravda je vždy to, co slyší B!*“, [5]

Podstatné je nejen vyžadovat zpětnou vazbu, když jsem na straně mluvčího, odesílatele. Ale také ji poskytovat v případě, že jsem na druhé straně, na straně posluchače, příjemce.

## 2.6 Tvůrčí komunikace

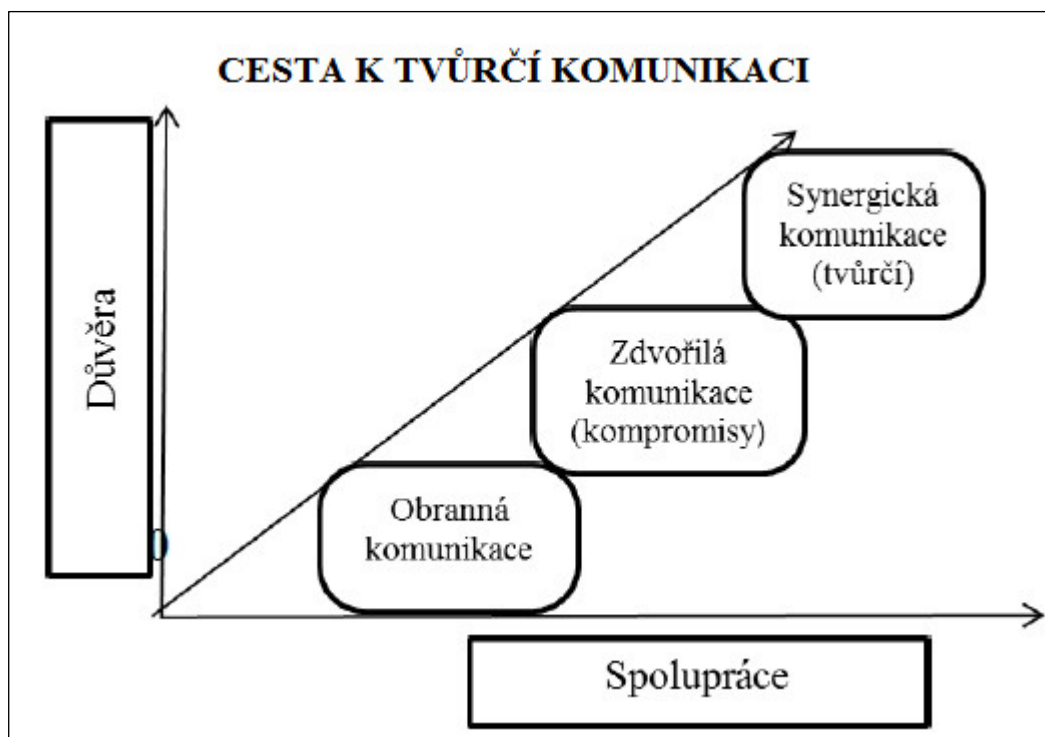
Tvůrčí komunikace jinak řečeno synergická komunikace je základ pro vytvoření synergických vztahů a synergie samotné. V této fázi se otvíráme všem novým možnostem.

*„Synergie (vzájemné působení a spolupůsobení) je princip tvůrčí spolupráce, který znamená, že celek je daleko více než součet jeho jednotlivých částí. Vztahy mezi těmito částmi jsou totiž hodnotou sami o sobě. Způsobují, že v synergickém celku se prvky nesčítají, ale násobí, umocňují a vzájemně podmiňují.“* [1 s. 50]

Synergická komunikace eliminuje slabé stránky každého jedince v týmu a vyzdvihuje jeho silné stránky.

Synergická komunikace je nejvyšší formou mezilidské komunikace, předchází ji „nižší“ úrovně komunikace. Zdvořilá komunikace (kompromisy) a obranná komunikace.

Základními elementy k tvůrčí komunikaci je důvěra a to jak v sebe sama (sebedůvěra), tak i důvěra v druhou stranu. A chuť, motivace ke spolupráci.



Obr. 2-6: Úroveň komunikace [1]

*„**Obranná komunikace** - panuje ve skupinách, v nichž platí „zákony džungle“. Pracovníci jsou zaměstnání vlastní obranou, jsou zaměřeni sami na sebe, hledají únikové cesty pro případ neúspěchu, panuje zde nedůvěra, nebo nízká důvěra a neochota cokoliv riskovat.“*

*„**Zdvořilá komunikace** – se vyznačuje úctou jednoho k druhému, ale také snaha vyhnout se konfrontaci či jakémukoliv konfliktu. Obě strany zde berou i dávají, panuje křehká rovnováha. Lidé se cítí víc v bezpečí, avšak neotvírají cestu tvůrčím možnostem, které sebou vedle nesporných možností nutně přinášejí i konflikty.“ [1 s. 52]*

*„**Synergická komunikace** – se vyznačuje vysokou vzájemnou důvěrou a spoluprací a prožitými zkušenostmi. Produkuje daleko lepší řešení, než navrhoval kdokoli ze zúčastněných a všichni jsou si toho vědomi. Tvoří se zde nová společenská kultura, všichni mají prožitek z tvůrčího procesu. Místo střední cesty kompromisu hledají nejlepší možné řešení.“ [1 s. 53]*

K vytvoření prostředí, které produkuje nové možnosti, napomáhají různé metody. Jednou z nejrozšířenějších metod je tzv. brainstorming, je založen na vyprodukování co největšího

počtu nápadu i na první pohled nesouvisející s problémem. Všechny nápady, myšlenky se během tohoto procesu zapisují na papír. Další metody jsou např.: posuzování věcí z opačného hlediska, metoda 635, improvizální techniky atd.

Pro stavební firmy je důležitý fakt: „*Organizace, v níž synergická komunikace pracuje a je podporována, se neustále vyvíjí a zdokonaluje. Optimálně se vyrovnává se změnami, vítá je a sama ve svém okolí pozitivní změny produkuje a vyvolává.*“ [1 s. 53]

## **2.7 Práce v týmu**

Práce v týmu je ve stavebnictví hojně využívána. Nejčastěji hovoříme o vedoucích týmech, týmech přípravy atd.. Jedná-li se o týmy ve výrobě používá se také termín pracovní četa, jejichž vedoucí je buď mistr nebo stavbyvedoucí.

Potřeba vytvářet pracovní týmy plyne ze skutečnosti, že úkoly které jsou pro jedince neřešitelné, jsou pro skupinu jednodušejí proveditelné. Platí to zvláště pak ve stavebnictví.

Největší výhodou práce v týmu je, že přináší v úkolech, které vyžadují kreativní řešení, vysokou míru adaptability a operativity.

**Tým** – „*jedná se o strukturovanou skupinu lidí s určitým cílem, kterého mají docílit spoluprací. Tým může tvořit dvojice spolupracovníků nebo skupina více lidí.*“ [6]

Práce v týmu sebou přináší i rizika. Nejčastějšími problémy, které se v takto organizované práci mohou vyskytovat je zatajování informací mezi členy týmu, řešení nepodstatných nebo osobních konfliktů. A v neposlední řadě pak možnost zneužívání produktivity ostatních určitými jednotlivci, kteří se aktivně neúčastní na spolupráci a tzv. se jen „svezou“.



**Obr 2-7:** Zneužívání týmové práce [7]

Proto je důležité volit optimální velikost, počet členů ve skupině. Nejčastěji se doporučuje 5 – 9 členů. Jedná-li se o problém, na který početně skupina nestačí, je vhodné tento problém dělit a vytvořit další skupinu.

Důležitá je také volba jednotlivých členů týmu z hlediska jejich charakterových vlastností. Vzhledem k volbě členů týmu pak hovoříme o 5 základních rolích:

- **Koordinátor** – jeho hlavní činnosti je zapojování ostatních členů týmu a vyjasňování cílů
- **Vyzývatel** – zabývá se zkoumáním efektivity a na základě toho požaduje zlepšení výsledků skupiny
- **Realizátor** – jeho hlavním úkolem je práce na zadaných úkolech
- **Myslitel** – neboli inovátor, hledá nová řešení a zabývá se předloženými nápady
- **Týmový pracovník** – jeho hlavní naplní je udržování zdravých, harmonických vztahů mezi členy skupiny, uvolňování napětí a stmelování týmu

Těchto pět základních rolí by mělo být v každé skupině obsaženo.

Hovoříme-li o výrobní části stavebnictví nemůžeme čekat, že pracovní četa bude mít takovouto strukturu. Mohli bychom říci, že mistr, stavbyvedoucí bude zastávat všechny role kromě realizátora, tu budou vykonávat dělníci.

„Výkon samostatně pracujících osob se sčítá, výkon členů efektivního týmu se násobí!!!“ [1 s. 82]

## 2.8 Management

Management pochází z anglického manage, což znamená řídit.

Neexistuje jednoznačný popis nebo definice. Lze tak označit funkci, kterou vykonává jeden nebo skupina pracovníků, ale také postavení a oborovou disciplínu.

Management lze rozdělit na dvě základní skupiny management jako věda a management jako proces.

### 2.8.1 Management jako věda

Management je interdisciplinární věda. Je to soubor znalostí ze společnsko – ekonomicko – matematicko – technických vědních oborů, v jehož středu stojí management jako věda.



Obr 2-8-1: Formování managementu jako vědy [1]

*„Věda se nazývá propracované a obecné rozumové poznání, vycházející z pozorování, rozvažování nebo experimentu. Předmětem vědy je tedy odhalování a formulování zákonů, jimiž se řídí jevy a pak sestavování teorií z těchto zákonů.“ [8 s. 313]*

Ve vztahu k managementu mluvíme o stanovených metodách a teoriích jak dosáhnout předem stanoveného cíle.

*„Management je oblast studia, která se věnuje stanovení postupů, jak co nejlépe dosáhnout cíle organizace“. [9 s. 14]*

### **2.8.2 Management jako proces**

Management jako proces je umění řídit lidi a prostřednictvím řízení lidí dosahovat předem stanovených cílů.

Vedení, řízení lidí hraje podstatnou roli od doby, kdy se lidé začali shromažďovat do skupin za účelem dosažení cíle, který by byl pro jednotlivce jinak nedosažitelný.

V managementu rozlišujeme dva termíny vedení a řízení.

**Vedení** odpovídá na otázku: „KAM směřujeme?“

**Řízení** pak odpovídá na otázku: „JAK tam jít?“

## **2.9 Manažerská komunikace**

Vedení skupiny, firmy má největší vliv na její celkovou kulturu a atmosféru v ní. Je tedy důležité, aby osoby v pozici manažera dbaly na veškeré zásady ohledně komunikace zmíněné výše.

Protože:

*„Mezi základní manažerské funkce patří kromě motivace, plánování, organizování, výběru a rozmisťování pracovníků, kontroly, odměňování, aj. také řízení, které se bez kvalitní komunikace s podřízenými pracovníky neobejde.“ [10 s. 35]*

Mezi základní zásady manažerské komunikace, které by měly být dodržovány, patří:

- Pozitivní přístup – vstřícnost, ochota, tolerance
- Svobodné vyjadřování pocitů

- Otevřené vyměňování názorů – pracovníci by neměli mít strach z případných postihů a nepochopení
- Věcné vyjadřování – nezobecňovat
- Mluvit přímo – nemluvit o někom za jeho zády
- Poskytovat zpětnou vazbu – jak pozitivní tak negativní
- Nevynášet informace o firmě a zaměstnancích

*„ Stavební inženýři bývají obvykle velmi dobře trénováni v tom, jak zacházet „s materiálem, se stroji, přístroji a zařízeními. Ale co zacházení s lidmi? A co teprve řízení sebe sama?“ [1 s. 8]*

### **3 EMPIRICKÁ ČÁST**

V této části jsem své teoretické znalosti rozvedl o praktické poznatky. Použité metody získávání dat a jejich vyhodnocování jsou dále podrobně popsány.

#### **3.1 Hypotézy a předpoklady**

Abychom mohli určit některá specifika komunikace ve stavebním podniku tak bylo nutné stanovit na základě svého úsudku a konzultací pracovní hypotézy k potvrzení, vyvrácení. Poté jsem zahájil průzkum pomocí dotazníků a řízeného rozhovoru.

##### **Hypotéza číslo 1**

Ve stavebních firmách se stále upřednostňuje osobní kontakt, ústní domluva a pracovníci ji většinou vítají

##### **Hypotéza číslo 2**

Nefinanční uznání – nadřazení nedávají najevo uznání, nepoužívají pochvaly

##### **Hypotéza číslo 3**

Pozice ženy jako stavbyvedoucí je stále ojedinělá

#### **3.2 Dotazovací metody**

K potvrzení či vyvrácení mých hypotéz jsem použil celkem tři druhy dotazníkových výzkumných metod, online dotazování (CAWI), písemné dotazníky a také osobní dotazování (PAPI). Tyto tři metody jsem zvolil z důvodů získání celého spektra respondentů. Od široké veřejnosti, přes odbornou veřejnost až nakonec konkrétně osloveným pracovníkem.

##### **3.2.1 Online dotazování**

Označovaná také jako metoda Computer Assisted Web Interviewing, ve zkratce CAWI. V této metodě se plně využívá možnosti internetu, webových stránek, sociálních sítí



apod. Jedná se o online dotazování, kdy respondent vyplňuje své odpovědi přímo do online formuláře.

Mezi hlavní výhody této metody patří, možnost oslovení velkého počtu lidí v krátkém času, cenová dostupnost, možnost kontroly odpovědi v průběhu dotazování a v neposlední řadě snadné zpracování získaných dat.

K tomuto typu dotazování jsem využil služeb serveru Vyplňto.cz. Pokusil jsem se také stavební firmy oslovit pomocí online dotazníků a emailu, ale zde byla návratnost velmi nízká až nulová.

### **3.2.2 *Písemné dotazníky***

V této metodě respondent zapisuje své odpovědi do předem připraveného archu. Při použití písemných dotazníků již není tak jednoduché oslovit masu lidí a návratnost vyplněných dotazníků je také nízká, uvádí se okolo 5%. Na druhou stranu si lze jednodušeji určit budoucí respondenty. Je vhodné tímto způsobem oslovovat lidi pracující v oboru nebo s ním jinak spjaté.

U tohoto typu dotazování jsem si určil kvalitu dat jako prioritní a proto jsem osobně a s pomocí svých přátel, známých oslovil pouze stavební firmy.

### **3.2.3 *Osobní dotazování***

Označovaná také jako metoda Paper and Pen Interviewing, ve zkratce PAPI.

U této metody tazatel respondenta oslovuje osobně a jeho odpovědi si zapisuje. Tento způsob získávání dat je velmi spolehlivý, co se týče reprezentativnosti vzorku a pravdivosti odpovědi.

V tomto případě má kvalita odpovědí přednost před jejich kvantitou. Výhodou této metody je, že schopný tazatel může vyvolat zájem odpovídat, vysvětlit případně nejasné otázky a zapíše přesně odpovědi na otevřené otázky.

## **3.3 Vyhodnocení průzkumu**

Dotazování jsem si rozčlenil do tří úrovní, abych mohl pravdivost údajů vzájemně ověřit.

Na první úrovni jsem oslovil nejpočetnější skupinu na internetu. Zde jsem neměl možnost zjistit, zda byl respondent nějak spjat se stavebním oborem. Na druhou stranu podařilo se mi získat větší množství vyplněných dotazníků, celkem 228.

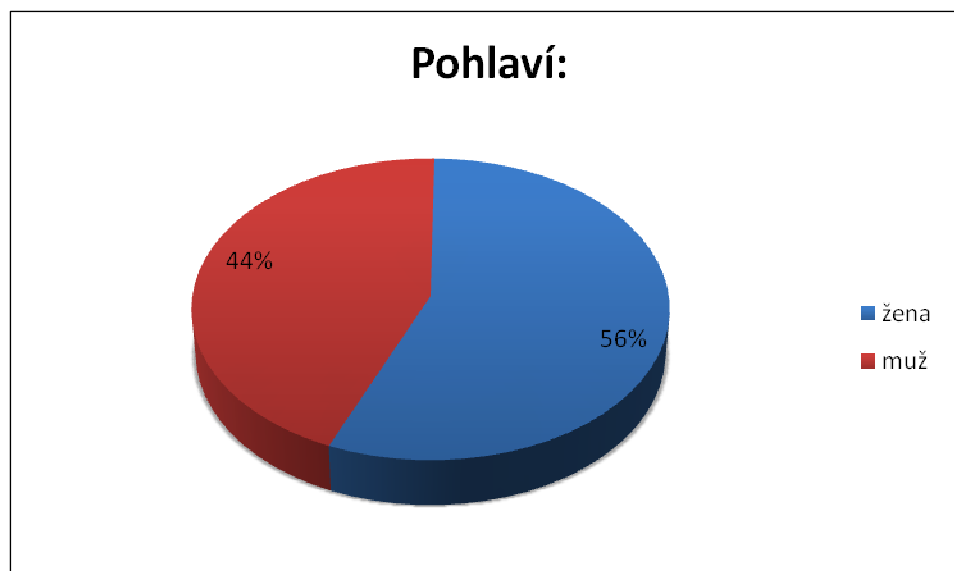
Následně jsem jejich odpovědi ověřil na již pečlivě vybraném vzorku respondentů s jasnou vazbou na stavební obor. Zde se mi podařilo získat 41 respondentů. A to z malých a středních firem, na které byl průzkum zaměřen: S.O.K. stavební s.r.o., GAMA CONSTRUCT s.r.o., PKS holding a BETY s.r.o.

Pro větší názornost jsem tyto vzorky nechal oddělené a porovnal je na jednotlivých hypotézách.

K získání úzké zpětné vazby jsem nakonec mého průzkumu zvolil metodu řízeného rozhovoru s panem Petrem Zavadilem z firmy BETY s.r.o..

### 3.3.1 Kvantitativní průzkum, vyhodnocení jednotlivých otázek

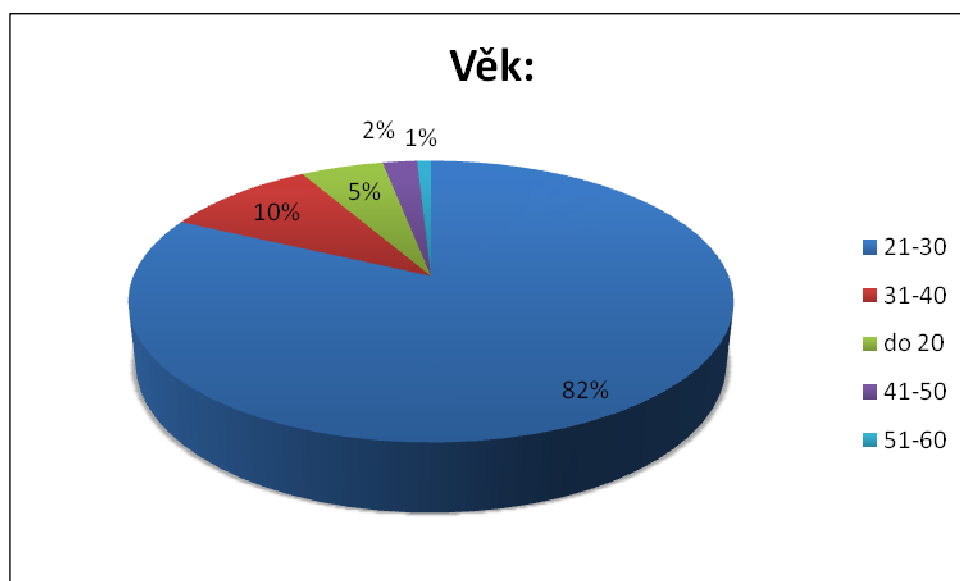
1. Jaké je Vaše pohlaví?



*Graf 3-1: Podíl mužů a žen*

První otázka byla soustředěna na pohlaví respondenta. Z důvodu zjištění případných závislosti na pohlaví. Vzorek respondentů byl sestaven následovně: 128 žen a 100 mužů z celkových 228. Ženy tedy tvořily 56% a muži 44% celkových respondentů.

2. Jaký je Váš věk?

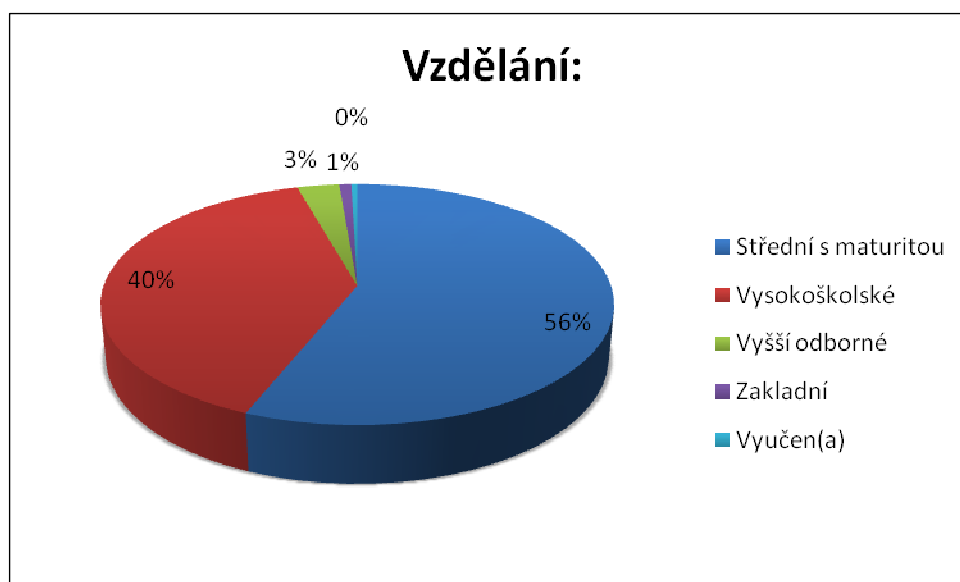


*Graf 3-2: Věkové rozdělení respondentů*

Druhá otázka se dotazovala na věk respondenta. Ze stejného důvodu jako v předchozím případě. Zda nedochází ke vzniku závislosti odpovědi na věku respondenta. V tomto průzkumu byla nejsilnější kategorie v rozmezí od 21 do 30 let a to 82% (187 z 228). Druhou nejsilnější skupinou 10% byla kategorie od 31 do 40 let 10% (22 z 228). Následovaná respondenty do 20 let 5% (12 z 228). Poslední dvě skupiny od 41 do 50 tvořené 2% (5 z 228) a od 51 do 60 tvoří 1% respondentů (2 z 228).

Výrazný počet skupiny od 21 do 30 let bych odůvodnil tím, že dotazník se nacházel na webových stránkách a byl distribuován pomocí různých internetových kanálů. Ke kterým má přístup hlavně tato skupina.

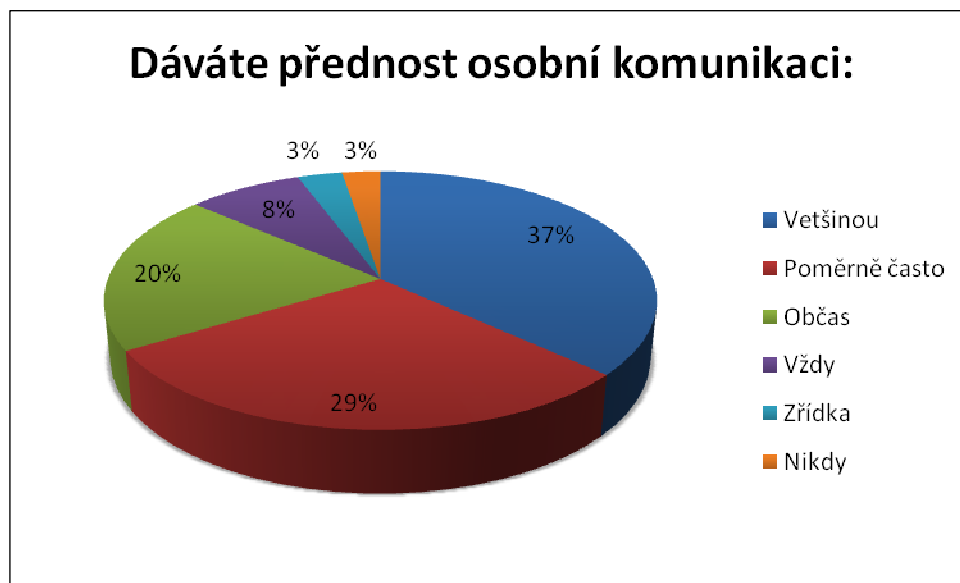
### 3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



**Graf 3-3:** Dosažené vzdělání respondentů

Pomocí třetí otázky jsem zjišťoval dosažené vzdělání respondentů. A to také z důvodů zjištění závislosti odpovědi na této skutečnosti. U této otázky byly zjištěny dvě nejsilnější skupiny odpovědi. První skupina se středoškolským vzděláním s maturitou 56% (128 z 228). Druhou velmi výraznou skupinu tvoří lidé s vysokoškolským vzděláním 40% (90 z 228). 3% (7 z 228) tvoří respondenti s vyšším odborným vzděláním. 1% (2 z 228) se základním vzděláním a méně než 1% (1 z 228) vyučení. Jako hlavní příčinu toho, že tyto dvě skupiny převyšují ostatní, bych uvedl nejsnadnější přístup k internetu samotnému a stránek, na kterém byl průzkum uveden.

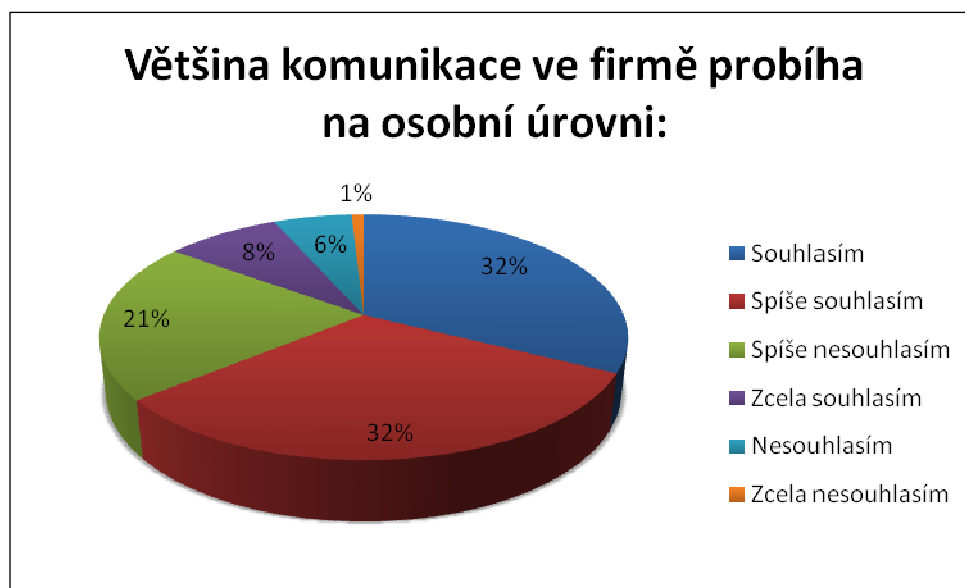
4. Dáváte přednost v pracovním životě osobní komunikaci před elektronickou?



*Graf 3-4: Preferování osobní komunikace*

Čtvrtá otázka byla první z ověřovacích otázek samotných hypotéz. Ve většině firem probíhá komunikace na elektronické úrovni, což má jistě mnoho výhod. Pomocí jedné zprávy můžete oslovit větší množství pracovníků, pracovník se nemůže vymlouvat na svou nepřítomnost atd.. Ale vede to také k řadě negativních jevů. Mezi ně můžeme určitě řadit pocit odcizenosti, absenci osobního kontaktu, což se v některých případech může promítnout do týmové spolupráce na pracovišti a tak nepřímo ovlivňovat chod firmy. Z těchto výsledku je patrné, že pracovníci dávají přednost osobní komunikaci před elektronickou. S odpovědi „většinou“ se ztotožnilo 37% (84 z 228) respondentů. „Poměrně často“ dá přednost osobnímu kontaktu 29% (67 z 228) respondentů. Možnost „občas“ si vybralo 20% (46 z 228) dotazovaných. Extremní hodnotu „vždy“ vybralo 8% (18 z 228) respondentů a shodně 3% (6 z 228) označilo možnosti „zřídka“ a „nikdy“.

5. Probíhá většina komunikace ve Vaší firmě na osobní úrovni?

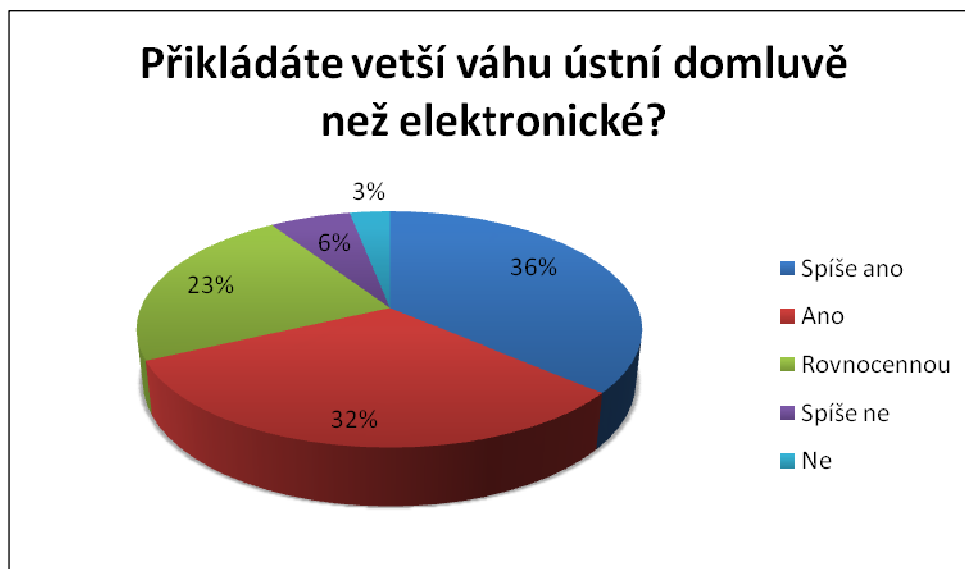


***Graf 3-5: Četnost osobní komunikace ve firmě***

Pátá otázka ukazuje mimo jiné četnost osobní komunikace ve firmě, ale také do jaké míry jsou potřeby zaměstnanců zohledněny. Nebo naopak do jaké míry tvoří komunikaci právě její zaměstnanci. Shodné rozložení v grafu 32% (74 z 228) mají odpovědi „souhlasím“ a „spíše souhlasím“ (72 z 228). Třetí největší četnost vykazuje odpověď „spíše nesouhlasím“ se svými 21% (48 z 228). Dále pak extrémní hodnota „zcela souhlasím“ s 8% (19 z 228). S 6% (13 z 228) „nesouhlasím“ a s 1% (2 z 228) odpověď „zcela nesouhlasím“.

Pokud graf č. 4 a č. 5 prozkoumáme společně. Můžeme v nich vidět velmi podobné rozdělení odpovědi a říct tedy, že potřeby komunikace zaměstnanců ve firmě jsou zohledňovány anebo druh komunikace tvoří právě její zaměstnanci. Obojí vidím jako velmi příznivý jev, který pozitivně ovlivňuje náladu ve firmě.

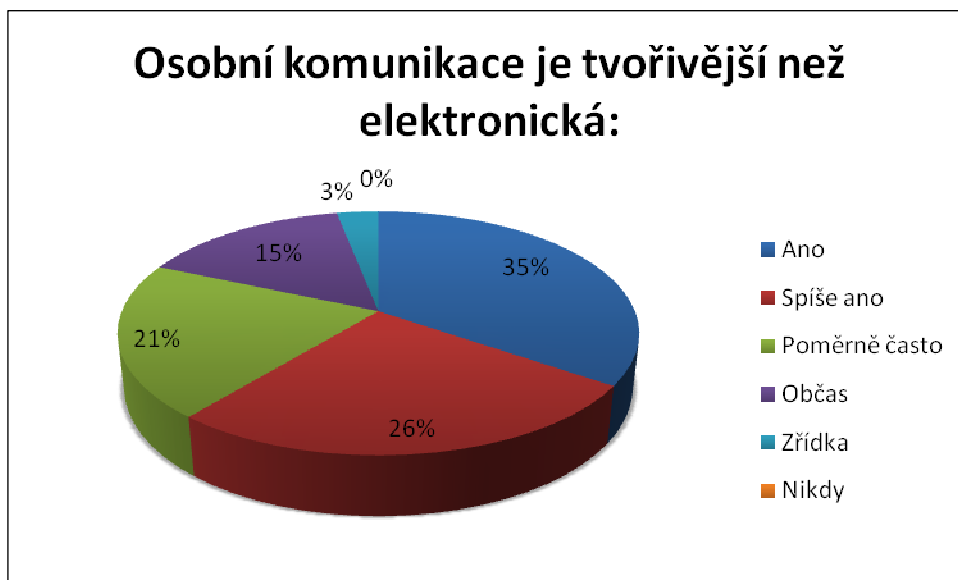
6. Přikládáte větší váhu ústní domluvě než elektronické?



**Graf 3-6:** Přikládáte větší váhu ústní domluvě než elektronické?

Jestliže člověk komunikuje pomocí elektronické pošty, jsou jednotlivé konverzace lehce dohledatelné a v případě potřeby i prokazatelné. Ústní domluva tuto schopnost postrádá, pokud o ní nebyl proveden záznam. I přesto většina respondentů uvedla, že pro ně má ústní komunikace větší váhu než elektronická. 36% (83 z 228) odpovídajících označilo odpověď „spíše ano“. Možnost „ano“ vybralo 32% (72 z 228) respondentů. S odpovědí „rovnocenně“ se ztotožnilo 23% (52 z 228) z dotazovaných. V menšinovém zastoupení 6% (14 z 228) a 3% (7 z 228) jsou odpovědi „spíše ne“ a „ne“.

7. Osobní komunikace je dle Vašeho názoru tvořivější než elektronická?



**Graf 3-7:** Osobní komunikace je dle Vašeho názoru tvořivější než elektronická?

Elektronická komunikace stále větší měrou vytlačuje osobní komunikace, například co se týká organizačních problémů. Ale jistě najdeme okamžiky, kdy je osobní kontakt nepostradatelný. A to zejména tehdy, pokud se jedná o tvůrčí proces. Což se nám potvrdilo i po vyhodnocení sedmé otázky. Na tuto otázku odpovědělo 35% (79 z 228) „ano“, 26% (60 z 228) „spíše ano“, 21% (47 z 228) „poměrně často“, 15% (35 z 228) „občas“, 3% (7 z 228) „zřídka“ a s možností „nikdy“ se neztotožnil ani jeden respondent.



8. Je pro Vás osobní komunikace příjemnější než elektronická?



**Graf 3-8:** Je pro Vás osobní komunikace příjemnější než elektronická?

Fenoménem dnešní doby je zvětšující se počet lidí, kteří velmi dobře zvládají elektronickou komunikaci a konverzaci pomocí internetu. Ale v případě osobního kontaktu cítí určitou úzkost. Na druhou stranu, jak již bylo zmíněno, tak při větší absenci osobního kontaktu může docházet k pocitu odcizenosti. Na otázku zda je osobní komunikace příjemnější než elektronická, bylo odpovězeno takto. 40% respondentů (92 z 228) vybralo odpověď „spíše ano“, „ano“ označilo 26% (59 z 228) odpovídajících. Pro 24% dotazovaných (54 z 228) je osobní a elektronická komunikace stejně příjemná. A v součtu 10% je méně příjemná než osobní, 8% (19 z 228) označilo možnost „spíše ne“ a 2% (4 z 228) možnost „ne“.

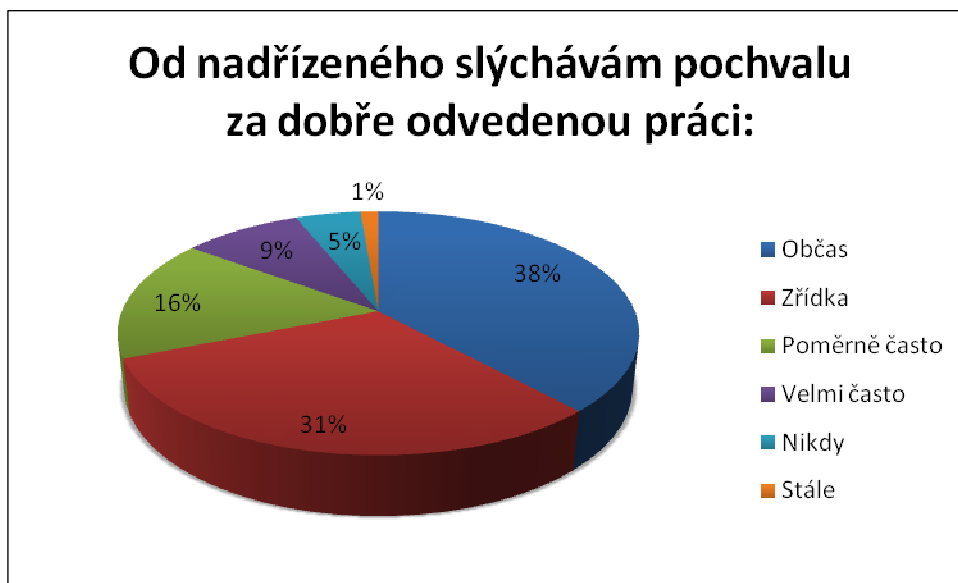
9. Je ve Vaší firmě dobře propracován systém ohodnocování pracovníku?



**Graf 3-9:** Je ve Vaší firmě dobře propracován systém ohodnocování pracovníku?

Dobře propracovaný systém ohodnocování pracovníků motivuje schopné pracovníky a eliminuje lhostejnost k podávaným výkonům. Naopak pokud systém ohodnocování nefunguje správně, může schopné pracovníky demotivovat a dát vzniknout pocitu křivdy. V krajních případech mohou tito lidé odcházet z firmy. Na to jak v tomto směru hodnotí respondenti svou společnost, se dotazovala jedenáctá otázka. Přes padesát procent, 51% (117 z 228) dotazovaných hodnotí jejich systém jako „dobrý“, s odpovědí „spíše ne“ se ztotožnilo 35% (80 z 228) respondentů. To, že v jejich firmě „není“ žádný systém, odpovědělo 8% (17 z 228) dotazovaných a naopak jako „velmi dobře“ propracovaný jej hodnotilo 6% (14 z 228).

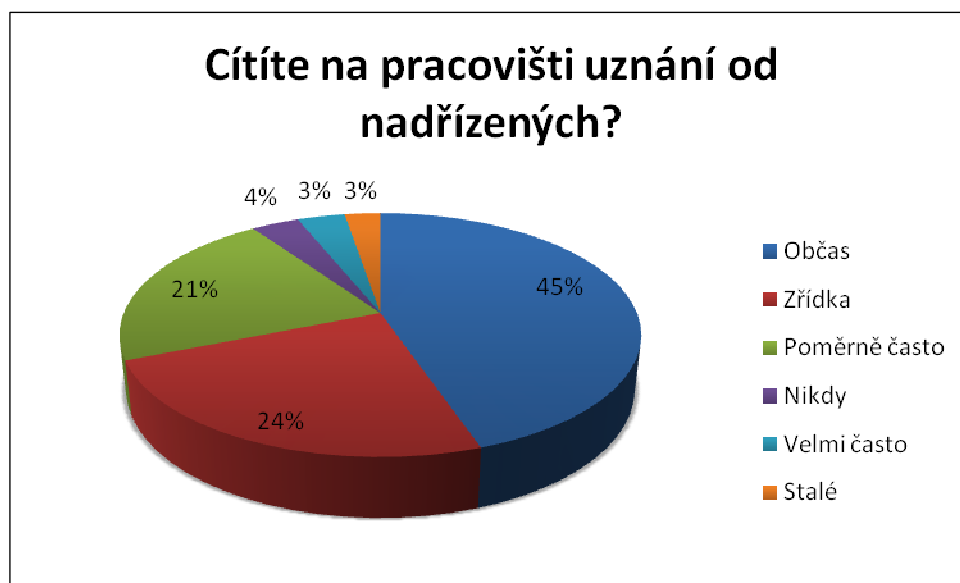
10. Slýcháte od svého nadřízeného pochvalu za dobře odvedenou práci?



**Graf 3-10:** Slýcháte od svého nadřízeného pochvalu za dobře odvedenou práci?

Finanční složka je a bude největší částí odměny za vykonanou práci. Rozhodně by však neměla být jedinou, kterou používají vedoucí pracovníci k hodnocení výkonů svých lidí. Pochvala je nejlevnější motivační prostředek zaměstnavatele. O to více je důležitější komu a kdy bude udělena, řečena, aby měla správný efekt. Případ, kdy zaměstnavatel užívá pochvalu velmi často, může mít negativní efekt. Pochvala může být vnímaná jako manipulační nástroj. Proto je zapotřebí, aby byl vedoucí pracovník v tomto ohledu velmi obezřetný. Právě ve stavebnictví cítím absenci pochvaly jako motivačního prvku. Vyhodnocení dvanácté otázky tento jev nepotvrdilo, ale jednalo se o vzorek respondentů, u kterých není prokázáno, zda mají vazby na stavebnictví. „Občas“ slýchává pochvalu 38% (87 z 228) dotazovaných, „zřídka“ ji slyší 31% (70 z 228), „poměrně často“ 16% (37 z 228), „velmi často“ 9% (20 z 228), „nikdy“ 5% (11 z 228) a „stále“ 1% (3 z 228).

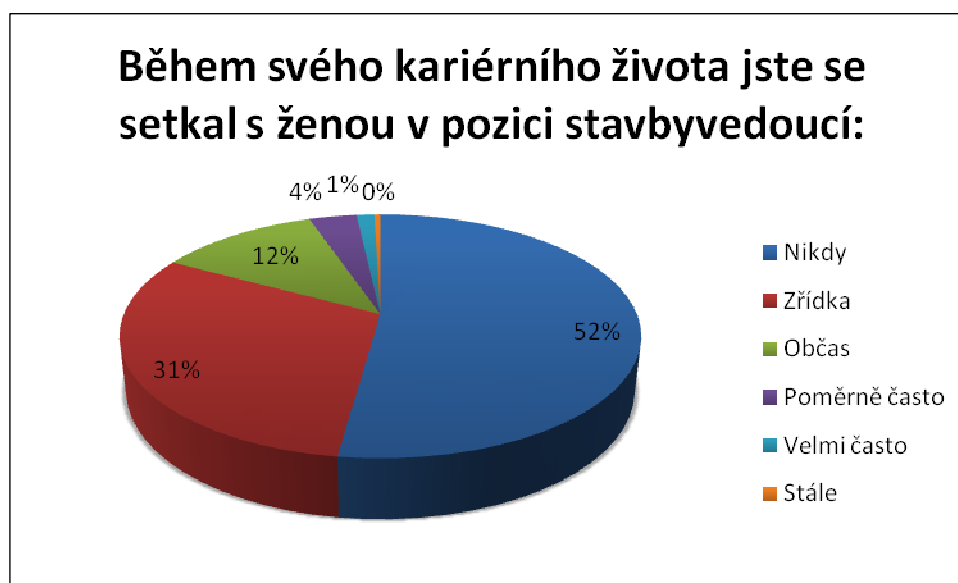
#### 11. Cítíte na pracovišti uznání od nadřízených?



**Graf 3-11:** Cítíte na pracovišti uznání od nadřízených?

Uznání kvalitní práce zvyšuje motivaci k podávání lepších výkonů, zvyšuje sebedůvěru pracovníka a pocit sounáležitosti. Je velmi důležité, aby měl zaměstnanec pocit, že je součástí kolektivu a je o něj a jeho práci zájem. Stejně jako u chválení je velmi důležité spravedlivé hodnocení svých zaměstnanců. To, že pracovníci vnímají jinak pochvalu a jinak uznání je patrné po srovnání dvanácté a třinácté otázky. Alespoň „občas“ cítí uznání na pracovišti 45% (102 z 228) dotazovaných, „zřídka“ má tento pocit 24% (55 z 228), „poměrně často“ 21% (49 z 228), „nikdy“ 4% (8 z 228), „velmi často“ (8 z 228) a „stále“ 3% (6 z 228).

12. Setkal jste se během svého kariérního života s ženou v pozici stavbyvedoucí?



**Graf 3-12:** Setkal jste se během svého kariérního života s ženou v pozici stavbyvedoucí?

Stavebnictví je vnímán jako velmi maskulinní obor. Proto jsem vybral do svého průzkumu pozici stavbyvedoucího jako jednu z příkladných maskulinních – orientovaných na výkon, s velkým důrazem na úspěch a možnosti vyniknout. Jak velmi obvykle je obsazovat tuto pozici ženou jsem zjišťoval ve čtrnácté otázce. 52% (119 z 228) se „nikdy“ nesetkalo s ženou jako stavbyvedoucí, 31% (70 z 228) „zřídka“, 12% (27 z 228) jen „občas“, 4% (8 z 228) „poměrně často“, 1% (3 z 228) „velmi často“ a méně než 1% (1 z 228) „stále“.

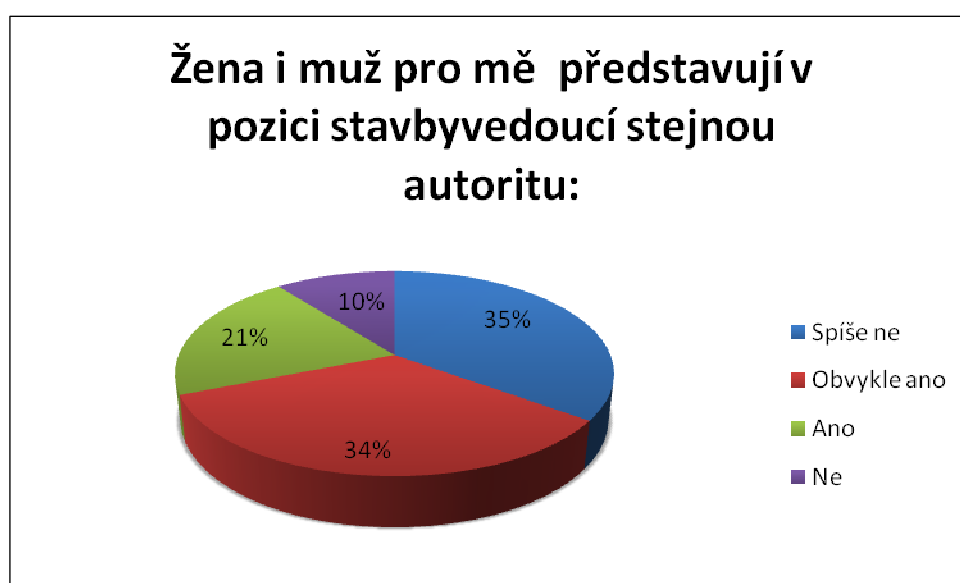
13. Domníváte se, že pozice stavbyvedoucí je vhodná pro ženy?



**Graf 3-13:** Domníváte se, že pozice stavbyvedoucí je vhodná pro ženy?

Nakolik je tato pozice vhodná pro ženy, jsem se dotazoval v patnácté otázce. Přestože větší polovina 56% respondentů tvoří ženy, tak i přesto si 50% myslí, že je spíše tato pozice nevhodná právě pro ženy. 47% (107 z 228) dotazovaných odpovědělo na otázku: Domníváte se, že pozice stavbyvedoucí je vhodná pro ženy? „Spíše ne“. 43% (97 z 228) se domnívá, že je „vyhovující“, 8% (19 z 228) respondentů označilo možnost „nevhodná“ a 2% (5 z 228) dotazovaných se ztotožnilo s odpovědí „zcela vhodná“.

14. Představuje žena i muž pro Vás osobně v pozici stavbyvedoucí stejnou autoritu?



**Graf 3-14:** Představuje žena i muž pro Vás osobně v pozici stavbyvedoucí stejnou autoritu?

Práci stavbyvedoucímu velmi ulehčuje, když osoba na této pozici, má přirozenou autoritu. Což je velmi individuální faktor, už jen proto, že každý tuto skutečnost vnímá jinak. Jestli jsou ženy v této pozici znevýhodněny ne tak vysokou autoritou jako muži jsem zjišťoval v předposlední šestnácté otázce. 35% (80 z 228) odpovědělo na otázku: představuje žena i muž pro mě osobně v pozici stavbyvedoucí stejnou autoritu? „spíše ne“, 34% (77 z 228) uvedlo, že „obvykle ano“, 21% (47 z 228) se ztotožnilo s odpovědí „ano“ a 10% (24 z 228) dotazovaných vybralo odpověď „ne“.

15. Je podle Vás žena na pozici stavbyvedoucí v nevýhodnější situaci než muž?



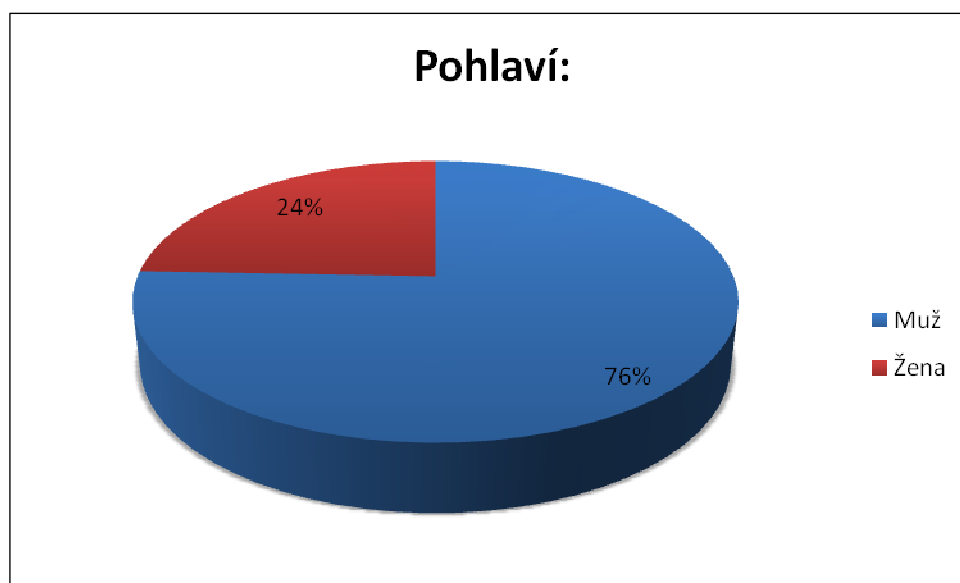
**Graf 3-15:** Je podle Vás žena na pozici stavbyvedoucí v nevýhodnější situaci než muž?

Poslední sedmnáctá otázka zjišťovala, zda je celkově vnímaná pozice stavbyvedoucího jako nevýhodnější pro ženy než muže. 51% (115 z 228) odpovědělo „obvykle ano“, 25% (57 z 228) vybralo odpověď „ano“, 16% (37 z 228) se ztotožnilo s možností „spíše ne“ a 8% (19 z 228) odpovědělo, že „není“ tato pozice nevýhodnější pro ženy než pro muže.

### 3.4.2 Kvalitativní průzkum, vyhodnocení jednotlivých otázek

V této kapitole dojde nejen k vyhodnocení jednotlivých otázek, ale také ke srovnání jednotlivých odpovědí mezi kvantitativním, kde nebylo zajištěno, aby dotazovaní byli spjati se stavebnictvím a kvalitativním průzkumem. V kvalitativním průzkumu byli respondenti prokazatelně spjati se stavitelstvím. Zdůvodnění těchto otázek je stejné jako v předešlém vyhodnocení a proto jej již nebudu opakovat.

#### 1. Jaké je Vaše pohlaví?

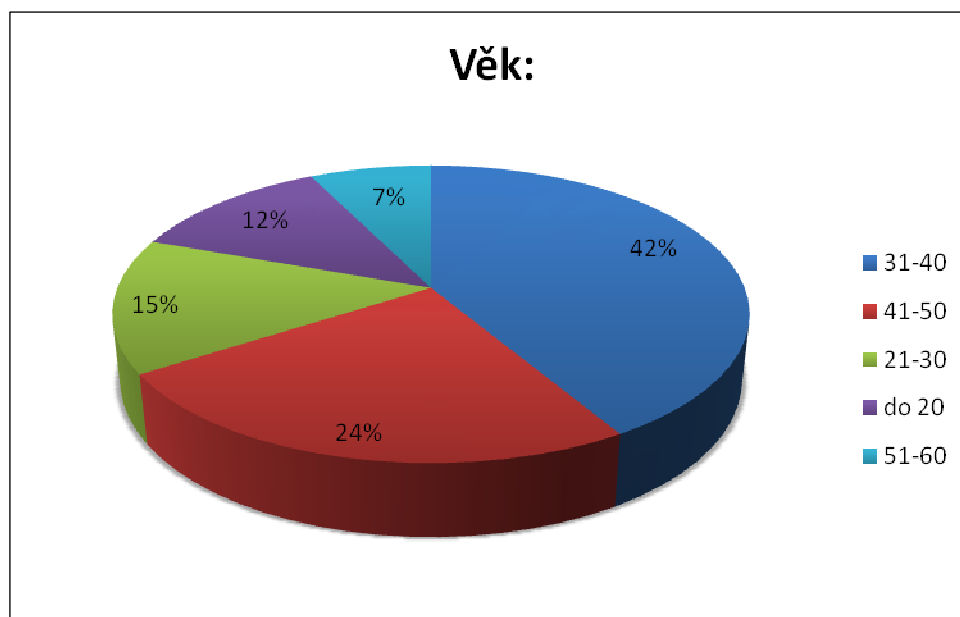


**Graf 3-16:** Podíl mužů a žen

Vzorek respondentů byl sestaven následovně: 10 žen a 31 mužů z celkových 41. Ženy tedy tvořily 24% a muži 76% celkových respondentů. Zde může vidět rozdíl ve složení respondentů oslovených v tomto a v prvním průzkumu.



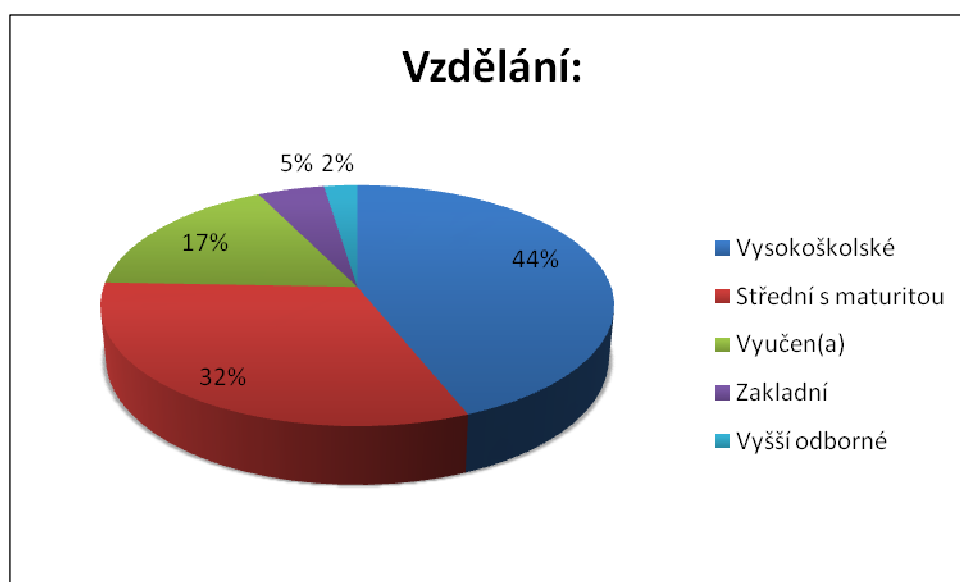
## 2. Jaký je Váš věk?



**Graf 3-17:** Věkové rozdělení respondentů

V tomto průzkumu byla nejsilnější kategorie v rozmezí od 31 do 41 let a to 42% (17 ze 41). Druhou nejsilnější skupinou byla kategorie od 41 do 50 let 24% (10 ze 41). Následovaná respondenty od 21 do 30 let 15% (6 ze 41). Poslední dvě skupiny do 20 tvořené 12% (5 ze 41) a od 51 do 60 tvoří 7% respondentů (3 ze 41).

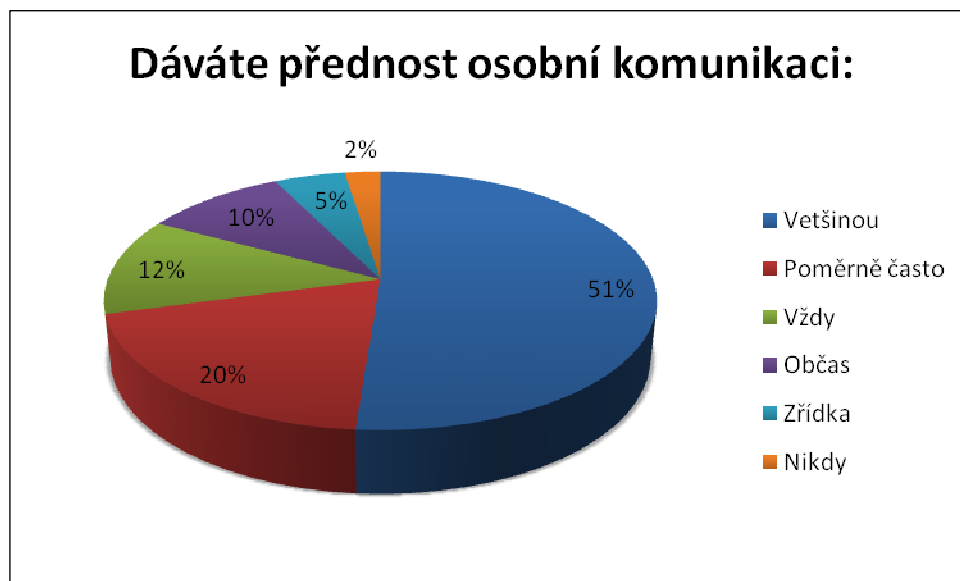
## 3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



**Graf 3-18:** Dosažené vzdělání respondentů

U této otázky byly zjištěny dvě nejsilnější skupiny odpovědi. První skupina s vysokoškolským vzděláním 44% (18 ze 41). Druhou velmi výraznou skupinu tvoří lidé se středoškolským vzděláním s maturitou 32% (13 z 41). 17% (7 ze 41) tvoří respondenti s výučním listem. 5% (2 ze 41) se základním vzděláním a 2% (1 ze 41) respondenti s vyšším odborným vzděláním.

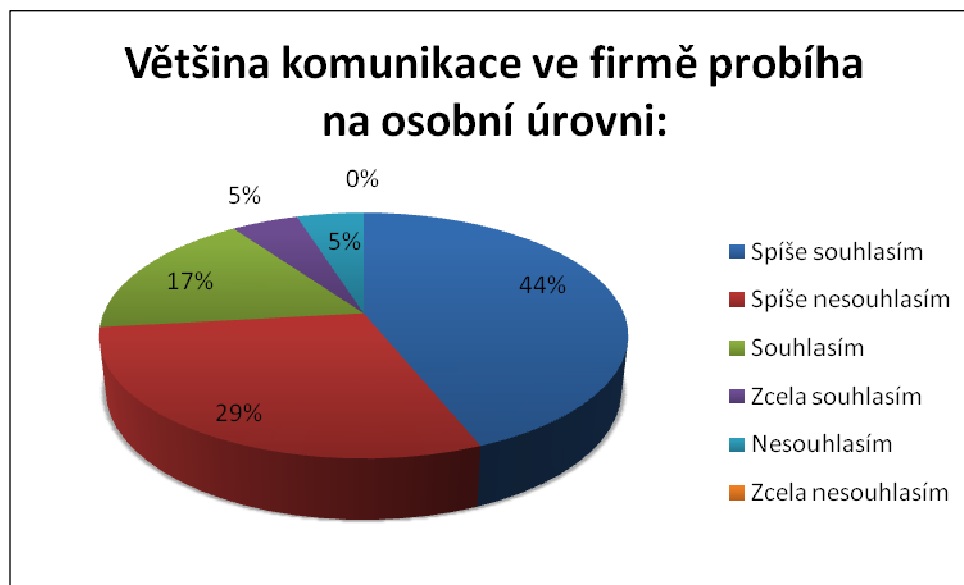
#### 4. Dáváte přednost v pracovním životě osobní komunikaci před elektronickou?



**Graf 3-19: Preferování osobní komunikace**

51% (21 ze 41) na tuto otázku odpovědělo „většinou“, 20% (8 ze 41) upřednostňuje „poměrně často“ osobní komunikaci, 12% (5 ze 41) „vždy“ volí osobní komunikaci, 10% (4 ze 41) vybralo možnost „občas“, 5% (2 ze 41) pouze „zřídka“ dá přednost osobní komunikaci a 2% (1 ze 41) „nikdy“ nezvolí osobní komunikaci. Při srovnání může vidět zjevný fakt, že lidé v oboru stavebnictví skutečně preferují osobní komunikaci. 51% většinou zvolí osobní komunikaci, kdy v prvním průzkumu takto odpovědělo pouze 37%.

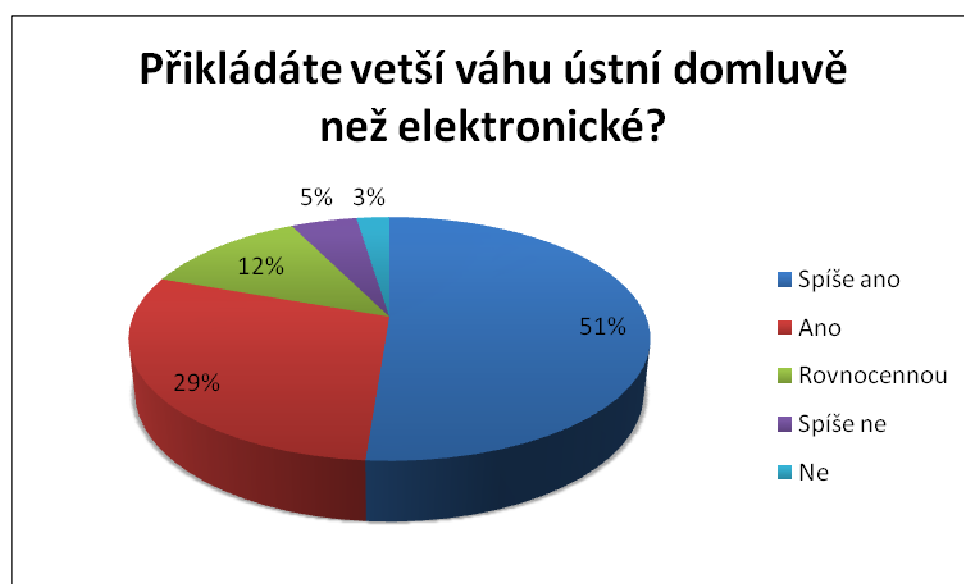
5. Probíhá většina komunikace ve Vaší firmě, na osobní úrovni?



*Graf 3-20: Četnost osobní komunikace ve firmě*

44% (18 ze 41) „spíše souhlasí“, 29% (12 ze 41) naopak „spíše nesouhlasí“, 17% (7 ze 41) „souhlasí“ s tvrzením. Shodně 5% (2 ze 41) respondentů „zcela souhlasí“ a naopak „nesouhlasí“. Nikdo nevybral možnost „zcela nesouhlasí“. Po srovnání s kvantitativním průzkumem můžeme říct, že jsou tyto odpovědi velmi vyrovnané a oba vzorky souhlasí s tím, že vnitropodniková komunikace probíhá většinou na osobní úrovni.

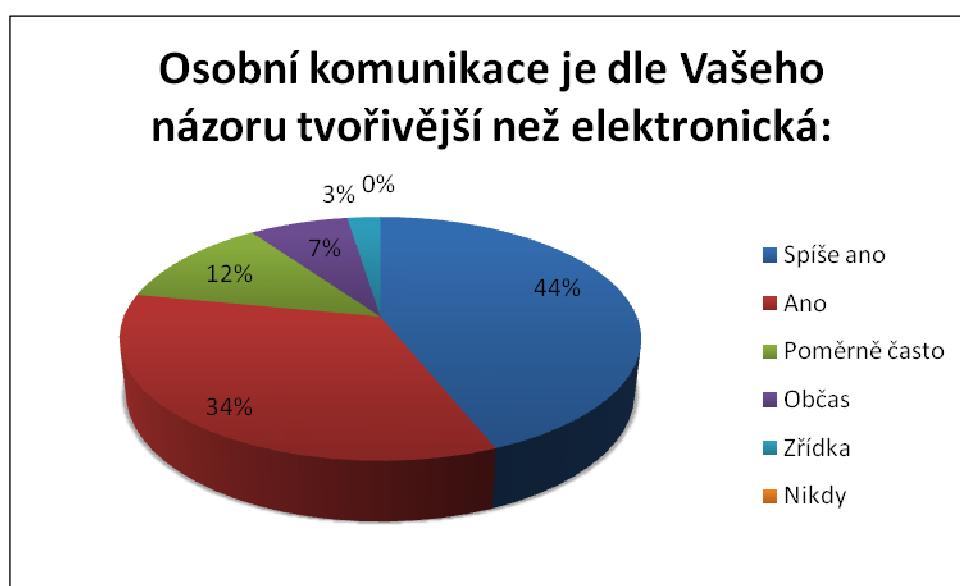
6. Přikládáte větší váhu ústní domluvě než elektronické?



*Graf 3-21: Přikládáte větší váhu ústní domluvě než elektronické?*

51% (21 ze 41) odpovědělo „spíše ano“, větší váhu přikládá ústní domluvě 29% (12 ze 41), za „rovnocennou“ ji pokládá 12% (5 ze 41), 5% (2 ze 41) vybralo odpověď „spíše ne“ a 3% (1 ze 41) respondentů ji nepřikládá větší váhu. Ve srovnání s prvním průzkumem je zde názorně vidět, že lidé pracující ve stavebnictví (51% odpovědělo spíše ano) přikládají ústní domluvě větší váhu než je tomu obecně v jakémkoliv pracovním kolektivu, kde nejčtenější odpověď byla také „spíše ano“, ale přiklonilo se k ní pouhých 36% dotazovaných.

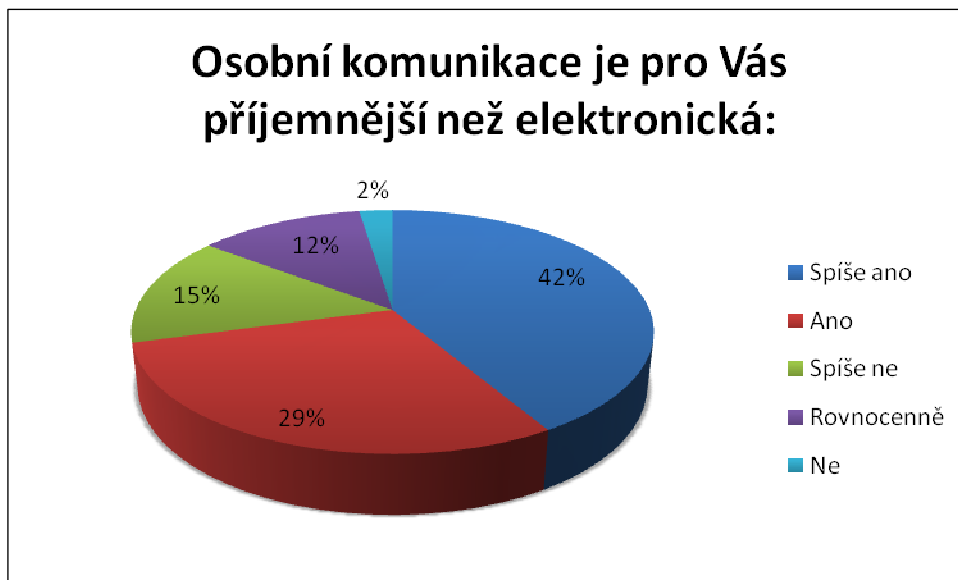
#### 7. Osobní komunikace je dle Vašeho názoru tvořivější než elektronická?



**Graf 3-22:** Osobní komunikace je dle Vašeho názoru tvořivější než elektronická?

44% (18 ze 41) odpovědělo „spíše ano“, za tvořivější považuje osobní komunikaci 34% (14 ze 41) respondentů vybralo možnost „ano“, pro 12% (5 ze 41) je osobní komunikace „poměrně často“ tvořivější než elektronická, 7% (3 ze 41) dotazovaných se ztotožnilo s odpovědí „občas“, možnost „zřídka“ označilo pouze 3% (1 ze 41) a s možností „nikdy“ se neztotožnil ani jeden respondent. Pokud dojde ke srovnání s prvním průzkumem, nejeví se v tomto případě velké rozdíly. Obě skupiny dotazovaných vnímají osobní komunikaci jako tvořivější než elektronickou komunikaci.

8. Je pro Vás osobní komunikace příjemnější než elektronická?



**Graf 3-23:** Je pro Vás osobní komunikace příjemnější než elektronická?

42% (17 ze 41) respondentů vybralo možnost „spíše ano“, pro 29% (12 z 41) dotazovaných je osobní komunikace příjemnější než elektronická, pro 15% (6 ze 41) respondentů „spíše není“ příjemná, 12% (5 ze 41) ji vnímá stejně příjemnou jako elektronickou a 2% (1 ze 41) ji nevnímá jako příjemnější. I v tomto případě se po srovnání s předchozím průzkumem nejeví výrazné odlišnosti v odpovědích. A celkově obě skupiny hodnotí osobní komunikaci jako příjemnější než elektronickou.

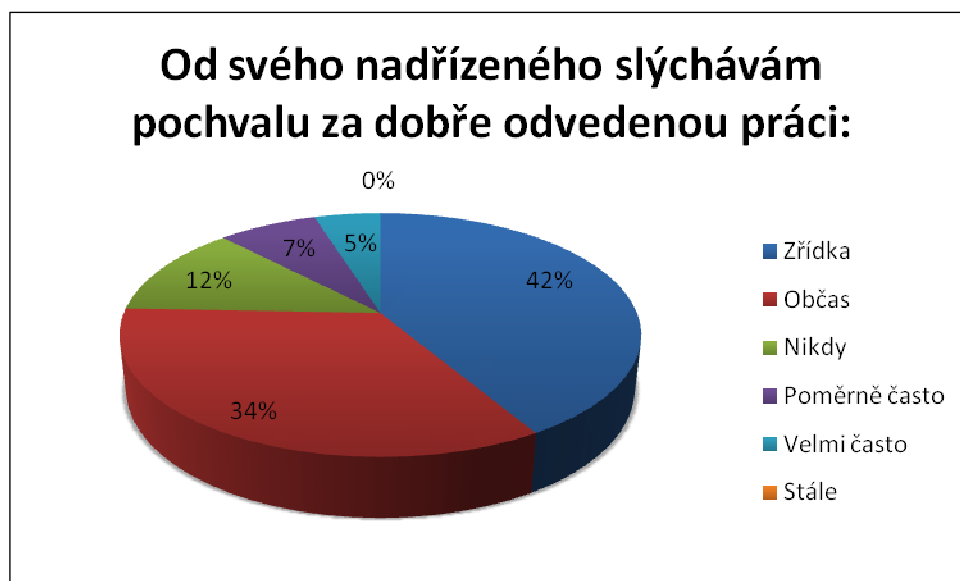
9. Je ve Vaší firmě dobře propracován systém ohodnocování pracovníku?



**Graf 3-24:** Je ve Vaší firmě dobře propracován systém ohodnocování pracovníku?

49% (20 ze 41) dotazovaných považuje systém ohodnocování za „dobrý“, 32% (13 ze 41) jej označilo za „spíše nepropracovaný“, 17% (7 ze 41) ho naopak hodnotí jako „velmi dobrý“ a 2% (1 ze 41) odpovědělo, že v jejich firmě systém ohodnocování „není“ vůbec. Pokud srovnáme za „jak propracovaný“ považují systém ohodnocování pracovníků ve své firmě lidé ze stavebnictví a jak jej hodnotí obecně pracovníci, jakékoliv firmy. Můžeme říct, že zde nejsou velké rozdíly a v obou průzkumech jej hodnotilo nad 59% dotazovaných jako „dobrý“ až „velmi dobrý“. Je zde prostor pro korekci. Nevidím zde žádnou závislost na pracovním oboru, ale pouze jen na konkrétních pracovištích.

10. Slýcháte od svého nadřízeného pochvalu za dobře odvedenou práci?



**Graf 3-25:** Slýcháte od svého nadřízeného pochvalu za dobře odvedenou práci?

42% (17 ze 41) respondentů slýchává od svého nadřízeného pochvalu „zřídka“, 34% (14 ze 41) „občas“, „nikdy“ ji neuslyší 12% (5 ze 41), naopak „poměrně často“ ji dostane 7% (3 ze 41), „velmi často“ pak 5% (2 ze 41) respondentů a „stále“ ji nedostává nikdo. Ve srovnání s prvním průzkumem můžeme říct, že ve stavebnictví je zjevné zaostávání pochval oproti jakýmkoliv jiným pracovištím.

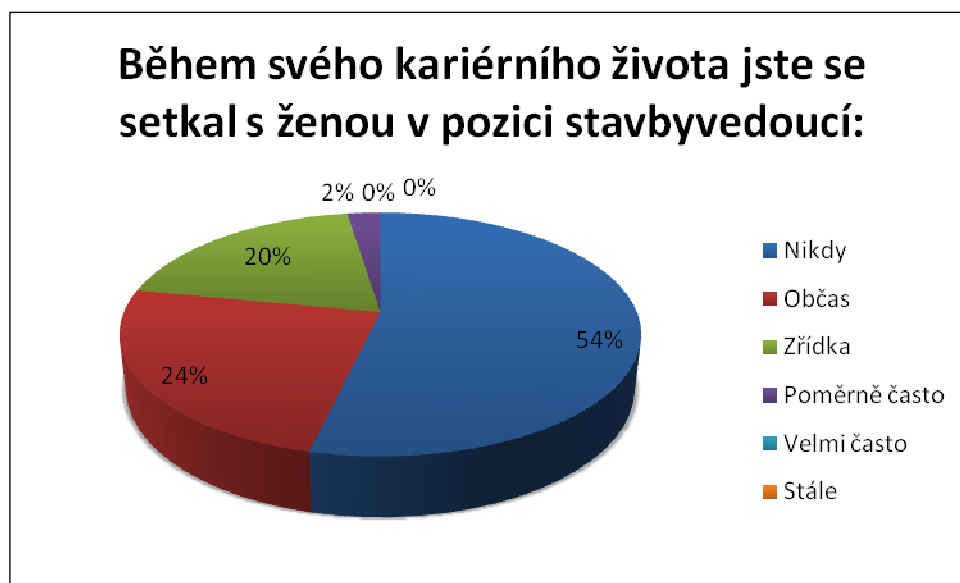
11. Cítíte na pracovišti uznání od nadřízených?



**Graf 3-26:** Cítíte na pracovišti uznání od nadřízených?

Pocit uznání na pracovišti má „zřídka“ 41% (17 ze 41) pracovníků, 20% (8 ze 41) má tento pocit „občas“, 17% (7 ze 41) „poměrně často“, 15% (6 ze 41) naopak „nikdy“, 5% (2 ze 41) „velmi často“ a 2% (1 ze 41) cítí uznání na pracovišti „stále“. Ve srovnání s předešlým průzkumem, pracovníci ve stavebnictví cítí uznání méně častěji než na pracovištích nestavebního charakteru. Tento poměr je stejný jako v případě pochval.

12. Setkal jste se během svého kariérního života s ženou v pozici stavbyvedoucí?

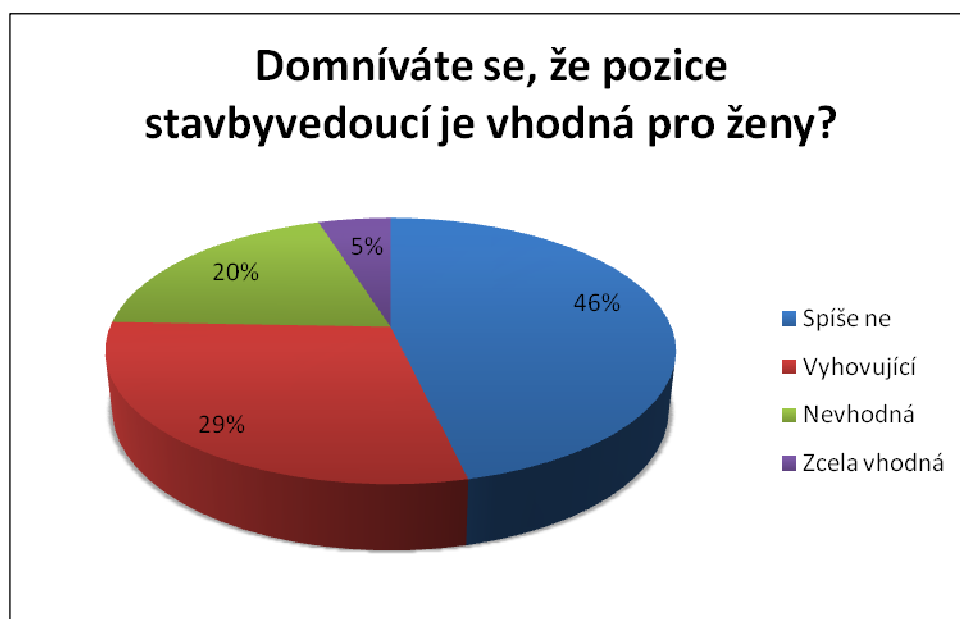


**Graf 3-27:** Setkal jste se během svého kariérního života s ženou v pozici stavbyvedoucí?

54% (22 ze 41) respondentů se „nikdy“ nesetkalo s ženou jako stavbyvedoucí, 24% (10 ze 41) se s ženou na této pozici setkává „občas“, 20% (8 ze 41) „zřídka“, 2% (1 ze 41) „poměrně často“ a shodně nikdo 0% (0 ze 41) potkává ženu na této pozici „velmi často“ nebo „stále“. „Nikdy“ se nesetkalo se ženou jako stavbyvedoucí přibližně stejná část dotazovaných (54% a 52%). Ani v jednom z průzkumů nebyl nikdo, kdo by se s ženou na této pozici setkával „stále“. Pouze v kvantitativním vzorku 1% (3 z 228) vybralo možnost „velmi často“. Což svědčí o tom, i když ženy do pozice stavbyvedoucí nastoupí tak v ní většinou nesetrvají.



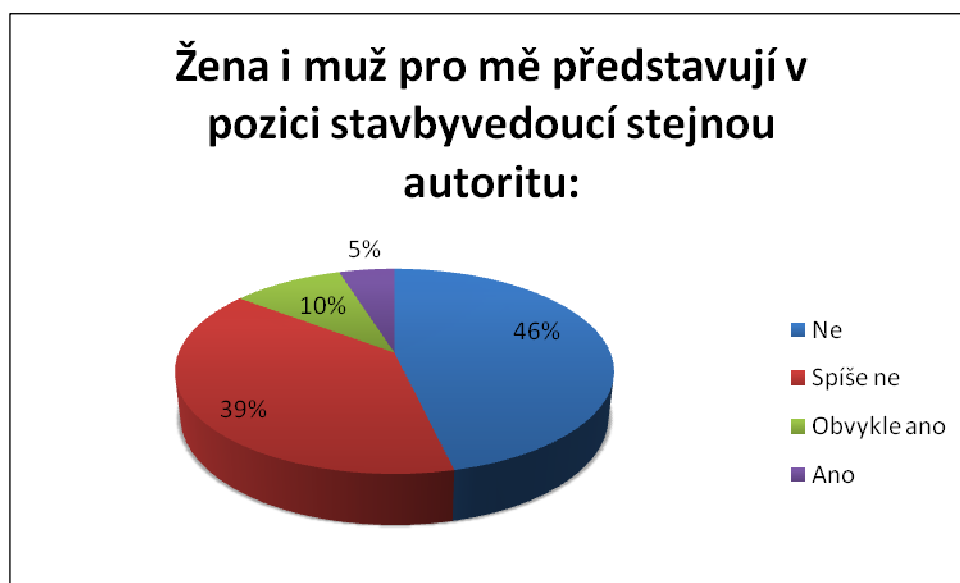
13. Domníváte se, že pozice stavbyvedoucí je vhodná pro ženy?



**Graf 3-28:** Domníváte se, že pozice stavbyvedoucí je vhodná pro ženy?

46% (19 ze 41) se domnívá, že „spíše ne“, 29% (12 ze 41) ji považuje za „vyhovující“, 20% (8 ze 41) za „nevhodnou“ a 5% (2 ze 41) za „zcela vhodnou“. Na tuto otázku byla nejčtenější odpověď „spíše ne“. Kde je vidět rozdíl v četnosti jsou odpovědi „vyhovující“, pokles a naopak nárůst respondentů u možnosti „nevhodná“. S největší pravděpodobností to bude zapříčiněno znalostí nároků odborné veřejnosti, které jsou kladeny na tuto pozici.

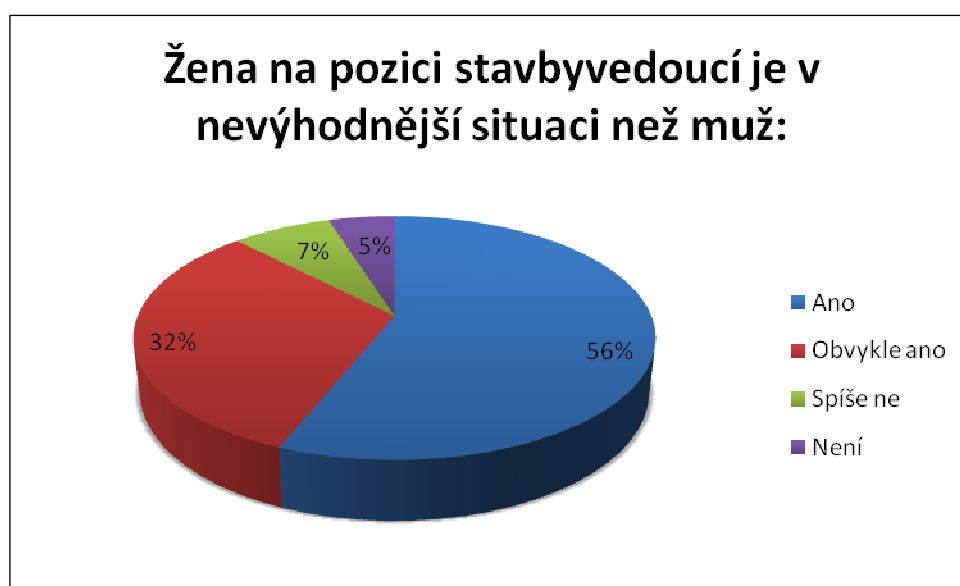
14. Představuje žena i muž pro Vás osobně v pozici stavbyvedoucí stejnou autoritu?



**Graf 3-29:** Představuje žena i muž pro Vás osobně v pozici stavbyvedoucí stejnou autoritu?

Pro 46% (19 ze 41) dotazovaných žena nepředstavuje stejnou autoritu v pozici stavbyvedoucí, možnost „spíše ne“ uvedlo 39% (16 ze 41), 10% (4 ze 41) vybralo odpověď „obvykle ano“ a pro 5% (2 ze 41) respondentů představují ženy jako stavbyvedoucí stejnou autoritu jako muži. V porovnání s předchozím průzkumem vidíme, že vnímání autority ženy jako stavbyvedoucí je velmi rozdílné mezi obecnou a laickou veřejností. Samotný fakt vnímání autority způsobuje velmi nevýhodnou pozici, žen na této pozici bez ohledu na ostatní vlivy.

15. Je podle Vás žena na pozici stavbyvedoucí v nevýhodnější situaci než muž?



**Graf 3-30:** Je podle Vás žena na pozici stavbyvedoucí v nevýhodnější situaci než muž?

56% (23 ze 41) respondentů jasně vnímá, že žena je v nevýhodnější situaci než muž. Pro 32% (13 ze 41) odpovídajících bývá obvykle znevýhodněna, 7% (3 ze 41) se domnívá, že „spíše ne“ a 5% (2 ze 41) odpovědělo „není“. Podobný, ale jasnější postoj zaujímají pracovníci v oboru oproti laické veřejnosti. A to ten, že ženy jsou v nevýhodnější situaci než muži.

### **3.4 Řízený rozhovor**

Abych získal přímé informace z praxe, rozhodl jsem se oslovit pana Petra Zavadila 50 let, který má dlouholeté zkušenosti ve stavebnictví.

#### **3.4.1 Profil dotazované osoby**

Vystudoval střední školu stavební v Lipníku nad Bečvou. Po ukončení školy pracoval 5 let jako stavbyvedoucí středně velkých projektů. Poté zastával 6 let post technického dozoru při přestavbě cementárny v Hranicích na Moravě. Zkušenosti má, ale také i jako podnikatel a živnostník. Momentálně pracuje na pozici stavbyvedoucího.

Dá se tedy říct, že se specifikami komunikace ve stavebnictví setkává každodenně.

#### **3.4.2 Rozhovor**

Plánovaný 15 minutový rozhovor vyústil skoro v hodinovou debatu, kdy se pan Zavadil barvitě popsal situaci ve stavebnictví. Nebyl to tedy rozhovor, ve kterém jsem jen já kladl otázky a čekal na odpověď, ale volně jsme přecházeli na jednotlivá témata.

Proto jsem se rozhodnul vybrat jen ty nejzajímavější části tohoto rozhovoru a přidat k nim svůj komentář.

### 3.4.3 Záznam rozhovoru

K první otázce jsme se dostali po úvodním rozhovoru o jeho dosavadním pracovním životě. Tato otázka se týkala mé první hypotézy „Ve stavebních firmách se stále upřednostňuje osobní kontakt, ústní domluva a pracovníci ji většinou vítají“

- *V zaměstnání komunikujete raději na osobní úrovni nebo elektronicky?*

Hned v první reakci zazněla jasná reakce: „ Rozhodně osobně!“

Kterou pak dále rozvedl: „ Ve vztahu s objednatelem z mé pozice stavbyvedoucího si nedovedu představit v důležitých věcech jinou než osobní komunikaci. Představa, kdy by mi někdo potvrdil, že souhlasí s provedením prací přes email je absurdní. A hlavní a jediný důležitý právní doklad na stavbě je stavební deník, který musí být v každém případě podepsán od objednatele nebo jeho zástupce. Elektronickou komunikaci maximálně používáme na dodělávky, nezásadní činnosti. “

Má doplňující otázka. A u svých podřízených? „ Já sám za sebe ne a myslím si, že to nejde. Často musíš toho zedníka postavit na místo, kde ta zeď bude stát a ukázat „odtud po tam“. Protože většina neumí číst stavební výkres. Důležité je ty chlapy hlídat a být s nimi na té stavbě. “

- *Můžete ze své pozice vyžadovat zodpovědnost za vykonanou práci po svých podřízených? Nebo veškerou zodpovědnost za své podřízené nesete Vy?*

„Největší bič je pro ně ztráta peněz. Ne že by neměli svou hrdost to jo, ale jen co se zmíním o výplatě, tak se začnou díť věci. “

Má doplňující otázka. A v případě že jednáte s živnostníkem? „Tak to je něco jiného, ten určitě bere zodpovědnost sám na sebe a taky ji po něm chci. Ale on za to chce samozřejmě peníze. “

- *Používáte ve vaší firmě i jiné ohodnocení než finanční? Používají Vaši nadřízení pochvaly? A vy sám, uvažoval jste o tom někdy?*

„Jo. Ryby, vánoční kolekce (smích) a o týden delší dovolenou. Jinak tím, že firma spíše rodinná a všichni se navzájem znají, tak je to problém. I to, že je jim těžké šahat na peníze, to můžu jen, když se někomu podaří udělat něco hodně špatně. V té chvíli část peněz strhnu. “

Má doplňující otázka. A ty pochvaly? „*Jak koho chválit, ale když to slušně řeknu tak jebat a jebat. Tohle je hodně individuální, někoho musíš chválit, i když dělá blbě a někomu říct dobré slovo tak ti utrhne ruce.*“

- *Jaký je Váš názor na ženu v pozici stavbyvedoucí? Máte zkušenost se ženou na této pozici, jakou?*

„*Osobně si to moc nedokážu představit. Sice jsem se setkal asi s dvěma ženskýma, ale žádná tam nevydržela delší dobu. Problém je, že nemá jako stavbyvedoucí autoritu. I když vědomosti na to má, to neříkám. Takže jako projektant, zástupce investora atd. bez problémů. Ale obecně má stavbyvedoucí problém s autoritou a je tam snaha svým způsobem si z něj udělat srandu, ukázat mu, že nemá pravdu. To může být člověk vysokoškolák, a kdo ví co, ale ti chlapi to dávají najevo a jako by čekali na tvoji chybu a pak ti to dají sežrat. Do očí ti často nic neřeknou, ale mezi sebou. Zažil jsem jednou, když byla ženská jako stavbyvedoucí a udělala na stavbě nějaký problém, to se stává. Ale v té chvíli bylo na stavbě slyšet jen: Co tady ta baba dělá!. A pak už tam dlouho nevydržela.*“

*Děkuji za rozhovor s Vámi a přeji mnoho nejen pracovních úspěchů.*

## 4 OVĚŘENÍ HYPOTÉZ A DOPORUČENÍ Z TOHO VYPLÝVAJÍCÍ

Na základě provedených dotazníkových průzkumů a rozhovoru s pracovníkem, který má letité zkušenosti ve stavebnictví, jsem provedl vyhodnocení mých hypotéz.

### Hypotéza číslo 1

Ve stavebních firmách se stále upřednostňuje osobní kontakt, ústní domluva a pracovníci ji většinou vítají

#### Ověření:

Tato hypotéza **se potvrdila** ve všech třech případech mého šetření. Obecně pracovníci raději komunikují na pracovišti osobně. Také cítí, že tento druh komunikace je pro ně **příjemnější** a co se týče konstruktivního řešení problémů i **tvořivější**. Přes značný trend dnešní doby, přenést co nejvíce komunikace na elektronickou rovinu, je tento druh komunikace stále upřednostňován. Co více, stavebnictví si i v dnešní době neumí představit fungování bez osobního kontaktu. Myslím si, že toto je jedno z výrazných specifík stavebnictví.

#### Doporučení:

Dle toho, jak hodnotí četnost **osobní komunikace ve firmě** samotní pracovníci a toho, jak ji vítají, usuzuji, že ve většině firem je vnitropodniková komunikace na **dobré úrovni**. Manažeři nechávají svým pracovníkům v tomto směru volnost. Což ve výsledku vyvolává pouze kladný efekt v podobě celkové dobré nálady na pracovišti a podporuje týmovou spolupráci. **Doporučil bych tedy pokračovat v tomto trendu**. Na druhou stranu to může vyvolávat určitá rizika. Menší část respondentů, ale ne nevýrazná (v obou šetřeních nad 10%), vyjádřila svůj záporný postoj k osobní komunikaci. Vzhledem k tomu, že některé **části stavebnictví se neobejdou bez osobního kontaktu**, je velmi důležité, aby tito pracovníci byli buď schopni tento fakt přijmout, anebo jimi obsadit jiné pozice. V krajních případech by jinak mohli ohrozit probíhající projekt. Tomuto se lze vyhnout pomocí personalisty, který tuto skutečnost může odhalit již

během výběrového řízení. Druhé **riziko** cítím **na úrovni osobního konfliktu mezi zaměstnanci**. Dochází-li ke konfliktu mezi osobami, které jsou v každodenním nuceném kontaktu, může jejich chování ohrozit průběh probíhajícího projektu. Jako preventivní opatření si myslím, že je vhodné svým zaměstnancům poskytnout **školení ohledně řešení konfliktů a asertivity**, minimálně pracovníkům ve středním managementu, jako jsou právě stavbyvedoucí.

## **Hypotéza číslo 2**

Nefinanční uznání – nadřízení nedávají najevo uznání, nepoužívají pochvaly

### Ověření:

Tato hypotéza se po vyhodnocení průzkumů **nepotvrdila zcela**, ale přibližně ze tří čtvrtin. Což vnímám jako pozitivní jev. Na druhou stranu **stavebnictví** ve srovnání s ostatními obory lehce **zaostává**. Tedy, stále se zde objevují **firmy**, kde peníze a jiné **finanční odměny** jsou jediným **motivačním prvkem**. Z průzkumu, který probíhal pouze ve stavebních firmách, vyšlo najevo, že 12% dotazovaných nikdy od svého nadřízeného neslyšelo pochvalu a 15% necítí uznání za svou práci. Oproti tomu průzkum, který probíhal nezávisle na pracovním oboru, nikdy neslyšelo pochvalu pouhých 5% a uznání za svou práci necítí 4% respondentů. Myslím si, že stavebnictví má obecně větší setrvačnost a to nevyjímaje i tento trend. **Užívání pochval a jiných nefinančních odměn není pro české firmy ještě plně zažitý**. Proto v následujících letech osobně očekávám zlepšení, co se týče využívání nefinanční motivace.

### Doporučení:

**Pochvala je jen jedním z významných nástrojů k řízení pracovního výkonu.** Základem je efektivní oboustranná komunikace mezi pracovníkem a manažerem. Proto bych doporučoval dbát nejen na samotnou pochvalu, ale celkově otevřenou atmosféru ve firmě.

**Pochvala by měla přicházet od manažera směrem k podřízenému, a to bezprostředně po vykonané aktivitě.** Důraz by měl být kladen na spravedlivé hodnocení svých zaměstnanců, aby pochvaly byly směřované na správné pracovníky.

Stejně **důležitou je konstruktivní kritika**, která přichází, jak ze strany nadřízeného, tak ze strany podřízeného. Zde je ještě důležitější, aby si tuto skutečnost uvědomily obě strany. Kritizovaná i kritizující. Nejvhodnější způsob, jak toto sdělení **podávat**, je **jako radu** a stejně důležité je toto sdělení přijímat, jako radu a ne jako výtku. Pokud možno je vhodné nechat druhé straně prostor na vyjádření a pochopit tento problém, tak říkajíc i z druhé strany. **V ideálním případě**, kdy tato kritika nezůstala bez odezvy, obě strany dobře pochopily problém. **Kritizovaný přijal radu**, jak odstranit příčinu problému a změnil podle ní také své jednání. **Poté** je velmi důležité **vyslovit**, právě onu **pochvalu**. Tento bod řízení pracovního výkonu je velmi opomíjen, nejen ve stavebnictví. Na druhou stranu je velmi důležitý. Pracovník, tak získává zpětnou vazbu a ví, že problém správně pochopil a danou činnost vykonává dle představ nadřízeného. Pokud došlo k vyslovení kritiky směrem zdola nahoru, je důležité, aby podřízení vyjádřili případnou spokojenost s touto změnou.

**Kritickou skupinou** paradoxně mohou být **pracovníci**, kteří konstantně podávají **vysoký pracovní výkon**. Po čase je toto vnímáno jako jejich běžný standard. Mohou být tedy neprávem opomíjeni. Proto je důležité i tyto pracovníky průběžně chválit a jinak jim dávat najevo uznání za jejich práce. Může to být jedním z možných prostředků, jak u těchto pracovníků předcházet tzv. syndromu vyhoření.

Výhodou užívání pochval je, že pokud jsou užívány ve správný čas, na správném místě a vzhledem ke správnému pracovníkovi, žádná strana nemůže nic ztratit jen získat.

### **Hypotéza číslo 3**

Pozice ženy jako stavbyvedoucí je stále ojedinělá

#### Ověření:

Hypotéza **se plně potvrdila** a to ve všech třech průzkumech. Na otázku: Setkal jste se během svého kariérního života s ženou v pozici stavbyvedoucí? Byla nejčtenější odpověď „nikdy“ nebo „zřídka“. Z čehož lze usuzovat, **jsou-li ženy obsazeny** do této pozice, **nesetrvají v ní delší dobu**.

Po celkovém zhodnocení odpovědí z průzkumu lze říci, že na pozici stavbyvedoucí je žena vždy v nesnadnější pozici oproti muži.



### Doporučení:

Nedoporučoval bych obsazovat ženy do pozice stavbyvedoucí, pokud si to vyloženě samy nepřejí. Manažeři by měli v takovém případě ženu velmi kriticky obeznámit se všemi úskalími této pozice. Především co se týče postoje podřízených k ženě v této pozici. **Žena, která dlouhodobě obtojí v této pozici**, bude pravděpodobně velmi **výrazná a jistá osobnost**. Proto zůstává otázkou, zda poté není lepší řešení, aby tato pozice byla obsazena mužem a **ženě se dal prostor na jiné pozici, kde má objektivně větší šanci na úspěch**.

Stavební obor ženám nabízí mnoho jiných příležitostí k uplatnění. Jako vhodné, až velmi vhodné, mohou být pozice např. v **top managementu**, avšak se všemi úskalími co tato pozice přináší. Dalšími možnostmi jsou tzv. **podpůrné pozice** jako přípravař výroby, technolog, zástupce investora, technický dozor atd..

Jiný případ může nastat, jedná-li se o rodinnou firmu a žena zde pracuje jako stavbyvedoucí. V tom případě jí pomáhá již samotný tento fakt nabýt nezbytného respektu, aby mohla zastávat tuto pozici.

## 5 ZÁVĚR

Mým cílem bylo stanovit hypotézy, týkající se některých specifík komunikace ve stavebním podniku, a ty následně ověřit dotazníkovou formou a řízeným rozhovorem. Stavebnictví má velké množství specifík v komunikaci. Stanovil jsem celkem tři hypotézy.

První se týkala osobního kontaktu a ústní domluvy ve stavebním podniku. Tato hypotéza se potvrdila ve všech mnou provedených průzkumech. Navíc z analýzy vyplynulo, že pracovníci ji vítají. **Tento stav může jen přispět k dobré firemní komunikaci.**

Druhá hypotéza se týkala nefinančního uznání pracovníků a konkrétněji užívání pochval na pracovišti. V tomto případě se hypotéze nepotvrdila zcela. Vedoucí pracovníci pochvaly užívají, ale pouze občas. Dále z tohoto průzkumu vyplývá, že pracovníci cítí absenci celkového uznání za svou práci. Finanční odměna stále zůstává pro většinu pracovníků při volbě zaměstnání nejdůležitější, ale ne jedinou. Pokud chceme, aby pracovníci setrvali v pracovním vztahu s firmou co nejdéle, **je důležité, aby manažeři budovali firemní kulturu.** Právě pochvala je jednou z důležitých složek této firemní kultury.

V poslední třetí hypotéze jsem zjišťoval, nakolik je žena v pozici stavbyvedoucí ojedinělá. Vyplynulo, že ženy na této pozici jsou **opravdu ojedinělé** a pokud na tento post nastoupí, **nesetrvají v něm delší dobu.** Tím došlo k potvrzení mé hypotézy. Domnívám se, že je tedy vhodnější energii pracovníků a manažerů, kteří by se snažili vybudovat pro ženu na této pozici vhodné podmínky, směřovat ve stavebnictví jiným směrem, **na jiné, příbuzné pozice** ke spokojenosti všech stran.

Závěrem bych tedy řekl, že ve stavebnictví **se nacházejí** jistá **specifika** v komunikaci, jak uvnitř firmy, tak i ve veřejných vztazích firmy. **Nutno s tímto počítat** a vhodně se na tyto **podmínky adaptovat a přijmout je.** Naopak není nutno se tohoto prostředí bát. Přes všechna tyto specifika si myslím, že komunikace ve stavebnictví může dosahovat vysoké úrovně. Záleží na konkrétní společnosti a konkrétních pracovnících.

Vzhledem k tomu, že oproti minulým letům je kladen stále větší důraz na komunikační schopnosti manažerů a komunikační dovednosti jsou již vyučovány na univerzitách, **můžeme v budoucnu očekávat pozitivní trend** v této oblasti. Stále více firem si uvědomuje, že největší aktivem firmy jsou její zaměstnanci.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

[1] LINKESCHOVÁ, Dana. *K otázkám managementu ve stavebnictví*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005, 149 s. ISBN 80-720-4396-X.

[2] PhDr. Ing. POKORNÝ, J. CSc *Manuál tvořivé komunikace*. 2. přeprac. a dopl. vyd., Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2004. 300 s. ISBN 80-7204-330-7 (brož.)

[3] TÝM ZÁSADY TÝMOVÉ PRÁCE PROFESIONÁLNÍ CHOVÁNÍ: [online]. [cit. 2013-05-10].

Dostupné z: [http://www.szsemb.cz/admin/upload/sekce\\_materialy/T%C3%BDm.pdf](http://www.szsemb.cz/admin/upload/sekce_materialy/T%C3%BDm.pdf)

[4] KOMUNIKAČNÍ OBRATNOST: [online]. [cit. 2013-05-11].

Dostupné z:

<http://www.mmr.cz/getmedia/1935541d-2b4a-4d8f-bc09-c44bb2c85db7/GetFile7.pdf>

[5] ZPĚTNÁ VAZBA V KOMUNIKACI: [online]. [cit. 2013-05-09]. Dostupné z:

<http://monalisa.blogarchiv.cz/202070-zpetna-vazba-v-komunikaci-php>

[6] PRÁCE V TÝMU = SPOLUPRÁCE: [online]. [cit. 2013-05-10]. Dostupné z:

<http://blog.veruce.cz/psychika/psychologie/prace-v-tymu-spoluprace/>

[7] TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE: [online]. [cit. 2013-05-06]. Dostupné z:

<http://www.suler.cz/nabizime/nabizime-clanek/tymova-spoluprace-19/>

[8] DUROZIO, Gérard. ROUSSEL, André. *Filozofický slovník*. Vyd. 1.

Praha: Nakladatelství EWA Edition, 1993, 352 s. ISBN 80-113-507-5

[9] OBST, Otto. *Základy obecného managementu* [online]. 1. vyd. Olomouc:

Univerzita Palackého v Olomouci, 2006 [cit. 2012-05-17]. 74 s. ISBN 80-244-1365-5.

[10] RNDr. Mgr. Jaroslav Lindr, Ph.D. Studijní opory Sociální komunikace, Brno 2006, 57 stran

#### **DALŠÍ ZDROJE:**

[11] HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer press a.s., 2006, 170 s. ISBN 80-251-1250-0.

[12] NASLOUCHÁNÍ JE UMĚNÍ. [online]. [cit. 2013-05-07]. Dostupné z:  
<http://www.littlemodernist.com/detail-clanek/as-women-see:simplifying/naslouchani-je-umeni>

[13] JAK NASLOUCHAT. [online]. [cit. 2013-05-09]. Dostupné z:  
<http://www.tcbs.cz/weblog/jak-naslouchat>

[14] AKTIVNÍ NASLOUCHÁNÍ. [online]. [cit. 2013-05-06]. Dostupné z:  
<http://greenaction.cz/receptar/aktivni-naslouchani.html>

[15] TÝMOVÁ (SPOLU)PRÁCE. [online]. [cit. 2013-05-10]. Dostupné z:  
[http://cmp.felk.cvut.cz/cmp/courses/NRP/Curr/Prednasky/02tymova\\_spoluprace-zkraceno1.pdf](http://cmp.felk.cvut.cz/cmp/courses/NRP/Curr/Prednasky/02tymova_spoluprace-zkraceno1.pdf)

## SEZNAM ILUSTRACÍ A GRAFŮ

### SEZNAM ILUSTRACÍ

<b>Obr. 2-5:</b> Vliv šumu na přenos informace	14
<b>Obr. 2-6:</b> Úroveň komunikace	16
<b>Obr 2-7:</b> Zneužívání týmové práce	18
<b>Obr 2-8-1:</b> Formování managementu jako vědy	19

### SEZNAM GRAFŮ

<b>Graf 3-1:</b> Podíl mužů a žen	25
<b>Graf 3-2:</b> Věkové rozdělní respondentů	25
<b>Graf 3-3:</b> Dosažené vzdělání respondentů	26
<b>Graf 3-4:</b> Preferování osobní komunikace	27
<b>Graf 3-5:</b> Četnost osobní komunikace ve firmě	28
<b>Graf 3-6:</b> Přikládáte větší váhu ústní domluvě než elektronické?	29
<b>Graf 3-7:</b> Osobní komunikace je dle Vašeho názoru tvořivější než elektronická?	30
<b>Graf 3-8:</b> Je pro Vás osobní komunikace příjemnější než elektronická?	31
<b>Graf 3-9:</b> Je ve Vaší firmě dobře propracován systém ohodnocování pracovníku?	32
<b>Graf 3-10:</b> Slýcháte od svého nadřízeného pochvalu za dobře odvedenou práci?	33
<b>Graf 3-11:</b> Cítíte na pracovišti uznání od nadřízených?	34
<b>Graf 3-12:</b> Setkal jste se během svého kariérního života s ženou v pozici stavbyvedoucí?	35
<b>Graf 3-13:</b> Domníváte se, že pozice stavbyvedoucí je vhodná pro ženy?	36
<b>Graf 3-14:</b> Představuje žena i muž pro Vás osobně v pozici stavbyvedoucí stejnou autoritu?	36
<b>Graf 3-15:</b> Je podle Vás žena na pozici stavbyvedoucí v nevýhodnější situaci než muž?	37
<b>Graf 3-16:</b> Podíl mužů a žen	38
<b>Graf 3-17:</b> Věkové rozdělní respondentů	39

<b>Graf 3-18:</b> Dosažené vzdělání respondentů	39
<b>Graf 3-19:</b> Preferování osobní komunikace	40
<b>Graf 3-20:</b> Četnost osobní komunikace ve firmě	41
<b>Graf 3-21:</b> Přikládáte větší váhu ústní domluvě než elektronické?	41
<b>Graf 3-22:</b> Osobní komunikace je dle Vašeho názoru tvořivější než elektronická?	42
<b>Graf 3-23:</b> Je pro Vás osobní komunikace příjemnější než elektronická?	43
<b>Graf 3-24:</b> Je ve Vaší firmě dobře propracován systém ohodnocování pracovníku?	44
<b>Graf 3-25:</b> Slýcháte od svého nadřízeného pochvalu za dobře odvedenou práci?	45
<b>Graf 3-26:</b> Cítíte na pracovišti uznání od nadřízených?	45
<b>Graf 3-27:</b> Setkal jste se během svého kariérního života s ženou v pozici stavbyvedoucí?	46
<b>Graf 3-28:</b> Domníváte se, že pozice stavbyvedoucí je vhodná pro ženy?	47
<b>Graf 3-29:</b> Představuje žena i muž pro Vás osobně v pozici stavbyvedoucí stejnou autoritu?	47
<b>Graf 3-30:</b> Je podle Vás žena na pozici stavbyvedoucí v nevýhodnější situaci než muž?	48

## SEZNAM ZKRATEK

atd.	a tak dále
tzv.	takzvaný
s.	strana
apod.	a podobně
s. r. o.	společnost s ručením omezeným



## **PŘÍLOHY**

**Příloha A     Dotazník**

## Dotazník k bakalářské práci - Některé specifika komunikace ve stavebním podniku

1. Jaké je Vaše pohlaví?

Žena	Muž
------	-----

2. Jaký je Váš věk?

do 20	21 – 30	31 – 40	41 - 50	51-60
-------	---------	---------	---------	-------

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Základní	Vyučen(a)	Střední s maturitou	Vyšší odborné	Vysokoškolské
----------	-----------	------------------------	------------------	---------------

4. Dáváte přednost v pracovním životě osobní komunikaci před elektronickou?

Nikdy	Zřídka	Občas	Poměrně často	Velmi často	Stále
-------	--------	-------	---------------	-------------	-------

5. Probíhá většina komunikace ve Vaší firmě na osobní úrovni?

Zcela nesouhlasím	Nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Souhlasím	Spíše souhlasím	Zcela souhlasím
----------------------	-------------	----------------------	-----------	--------------------	--------------------

6. Přikládáte větší váhu ústní domluvě než elektronické.

Ne	Spíše ne	Rovnocennou	Spíše ano	Ano
----	----------	-------------	-----------	-----

7. Osobní komunikace je dle Vašeho názoru tvořivější než elektronická?

Nikdy	Zřídka	Občas	Poměrně často	Velmi často	Stále
-------	--------	-------	---------------	-------------	-------

8. Je pro Vás osobní komunikace příjemnější než elektronická?

Ne	Spíše ne	Rovnocenně	Spíše ano	Ano
----	----------	------------	-----------	-----

9. Je ve Vaší firmě dobře propracován systém ohodnocování pracovníku?

Není	Spíše ne	Dobře	Velmi dobře
------	----------	-------	-------------

10. Slýcháte od svého nadřízeného pochvalu za dobře odvedenou práci?

Nikdy	Zřídka	Občas	Poměrně často	Velmi často	Stále
-------	--------	-------	---------------	-------------	-------

11. Cítíte na pracovišti uznání od nadřízených?

Nikdy	Zřídka	Občas	Poměrně často	Velmi často	Stále
-------	--------	-------	---------------	-------------	-------

12. Setkal jste se během svého kariérního života s ženou v pozici stavbyvedoucí?

Nikdy	Zřídka	Občas	Poměrně často	Velmi často	Stále
-------	--------	-------	---------------	-------------	-------

13. Domníváte se, že pozice stavbyvedoucí je vhodná pro ženy?

Nevhodná	Spíše ne	Vyhovující	Zcela vhodná
----------	----------	------------	--------------

14. Představuje žena i muž pro Vás osobně v pozici stavbyvedoucí stejnou autoritu?

Ne	Spíše ne	Obvykle ano	Ano
----	----------	-------------	-----

15. Je podle Vás žena na pozici stavbyvedoucí v nevýhodnější situaci než muž?

Není	Spíše ne	Obvykle ano	Ano
------	----------	-------------	-----

Děkuji Vám za čas strávený při vyplňování tohoto dotazníku. Ondřej Pětroš.